

Trabajo de Fin de Grado

Análisis y plan de crecimiento de una empresa de distribución de fruta para otras organizaciones

MEMORIA

Autor: Ramón Casals
Codirectores: Manel Mateo y Víctor Romera
Convocatoria: Enero de 2017



Resumen

En este proyecto se propone hacer un plan de crecimiento para una empresa de distribución de fruta como un servicio recurrente (diariamente o semanalmente) para otras organizaciones.

La empresa en cuestión ya está en funcionamiento. Por ello, a priori se comenta su historia, los servicios que está prestando, cuáles son sus clientes y proveedores a la hora de realizar el proyecto y cómo se organiza en su cadena de suministro. También se analiza la competencia con que se encuentra. A continuación, se analizan sus procesos y características y se valoran alternativas. Después se proponen aspectos a mejorar y se realiza un análisis de negocio de aspectos externos e internos.

Al haber analizado todos estos aspectos se elaboran un plan de crecimiento y una previsión de demanda a 13 meses vista y en función de los resultados históricos y de las medidas adoptadas. A partir de aquí se define y se solucionan los aspectos a mejorar, que son básicamente el servicio y la cadena de montaje y distribución.

Finalmente se realiza un análisis económico con todos los costes bien definidos en una proyección entre septiembre de 2016 y septiembre de 2017. Conocidos estos costes se desarrolla una herramienta para calcular el precio de venta del servicio a un potencial cliente en función del número de entregas semanales, las cantidades y la dirección de entrega.

Índice

RESUMEN	2
ÍNDICE	3
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Origen del proyecto	7
1.2. Objetivos del proyecto.....	7
1.3. Estructura del proyecto	8
2. LA EMPRESA REFRUITING	9
2.1. Breve historia	9
2.2. Objetivos de Refruiting.....	10
2.3. Organigrama	10
2.4. Clientes	12
2.4.1. Clientes actuales.....	12
2.4.2. Clientes potenciales y dimensión del mercado.....	12
2.5. Proveedores	13
2.5.1. Fruta	14
2.5.2. “Packaging”.....	15
2.6. Servicios.....	16
2.6.1. Servicios actuales	16
2.6.2. Nuevos productos.....	19
2.7. Cadena de suministro	20
2.8. Análisis de la competencia	22
2.8.1. Comefruta [11].....	22
2.8.2. Vivelafruta [12].....	23
2.8.3. Offifruit [13]	24
2.8.4. Fruitful Office [14]	25
2.8.5. Otros servicios o empresas	25
2.8.6. Resumen	26
3. PROBLEMÁTICA	28
3.1. Logística	28
3.2. Producto	29
3.3. Análisis de costes	30
3.4. Finanzas.....	30
3.5. Herramientas de gestión	30

4. ANÁLISIS DEL NEGOCIO	32
4.1. Análisis DAFO	32
4.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	34
5. PLAN DE CRECIMIENTO	36
5.1. Estrategia comercial, de marketing y de comunicación	36
5.2. Objetivos de crecimiento	37
6. SERVICIO	40
6.1. Proveedor de fruta	40
6.1.1. Análisis de costes de proveedores	41
6.2. Packaging	45
6.2.1. Caja de madera + mantel	45
6.2.2. Caja de cartón	47
6.2.3. Modelo definitivo “packaging”	48
6.3. Control de calidad	49
6.3.1. Formularios de calidad	49
6.3.2. “Feedback” de los usuarios	53
7. CADENA DE MONTAJE Y DISTRIBUCIÓN	54
7.1. Local	54
7.1.1. Barcelona ciudad	55
7.1.2. Local a las afueras de Barcelona	55
7.1.3. Local en Mercabarna	56
7.1.4. Conclusión sobre el local	56
7.2. Cadena de montaje	57
7.3. Distribución	61
7.3.1. Forma de reparto propio	62
7.3.2. Repartos externos	64
7.3.3. Conclusión de la distribución	65
8. ANÁLISIS ECONÓMICO	67
8.1. Previsión septiembre de 2016 a septiembre de 2017	67
8.1.1. Ingresos y demanda	67
8.1.2. Costes de producción	68
8.1.3. Costes comerciales	70
8.1.4. Costes administrativos	70
8.1.5. Beneficio	71
8.2. Organización y organigrama de Refruiting	74

9. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	76
9.1. Gestión logística.....	76
9.2. Cálculo de presupuestos en función de los costes	77
9.3. Comunicación interna (compartir archivos, datos, información).....	84
9.4. Gestión del control de calidad.....	85
9.5. Gestión comercial	85
10. PRESUPUESTO	86
11. CONCLUSIONES	88
12. BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
Anexo A: Entrevista a los fundadores	¡Error! Marcador no definido.
Anexo B: Tiempo de montaje de una caja de fruta.	¡Error! Marcador no definido.

1. Introducción

1.1. Origen del proyecto

Este proyecto de final de Grado nace de Refruiting, una empresa de distribución de fruta para oficinas en Barcelona. La idea de negocio de Refruiting surge de la filosofía de las empresas del Norte de Europa (Suecia, Inglaterra, Dinamarca, etc). Así como en España es normal que en los puestos de trabajo se tenga agua, café o pastas, en los países nórdicos tener fruta en la oficina se ha convertido en una práctica común y exigible por el empleado. Hace varios años que las empresas cada vez más tienen la necesidad de cuidar al empleado y retener el talento. Esto sobre todo pasa en empresas jóvenes, que quieren dar una buena imagen corporativa o potenciar el “Employer Branding”¹. Por lo tanto, Refruiting nace para ayudar a mejorar las condiciones de los trabajadores en España.

Esta empresa, creada por tres jóvenes emprendedores, tiene un plan de crecimiento comercial para los próximos meses, el cual debe ir acompañado de un buen plan de estructuración de la empresa. La empresa no tiene una estructura clara definida actualmente. Por ello que se deben estudiar todas las posibilidades para organizar la empresa de la mejor manera posible.

El alcance de este proyecto es llegar a definir una estructura para poder gestionar el rápido crecimiento esperado de Refruiting en el año 2017. Se definirán unos objetivos y se estudiarán todas las posibles maneras de alcanzarlos. También se realizará un análisis detallado de la competencia nacional e internacional y de los costes para poder definir claramente la cadena de suministro, la logística, el producto y la gestión de la empresa.

1.2. Objetivos del proyecto

El objetivo principal de este proyecto es desarrollar un plan de crecimiento de Refruiting desde el punto de vista económico y logístico. Este plan debe servir para la expansión territorial y de posicionamiento como el principal distribuidor de fruta para oficinas en España.

Está claro que a nivel operativo la fruta es un producto delicado y que requiere unos

¹ “Employer Branding”: término que se usa comúnmente para describir la reputación de una organización como empleadora, y su propuesta de valor hacia los empleados.

cuidados especiales. Por ello el plan debe contemplar una solución para que el producto llegue siempre en buen estado, según las exigencias del consumidor. También hay que tener en cuenta que los clientes, las empresas, son exigentes en puntualidad (entregas por la mañana) y a veces de difícil burocracia o acceso.

1.3. Estructura del proyecto

Refruiting es una empresa que aunque está en pleno crecimiento y desarrollo ya opera desde mayo de 2015. Por lo tanto en este proyecto se utilizarán los datos registrados en la empresa desde su creación para realizar los estudios y los cálculos necesarios.

La primera parte del trabajo se centrará en analizar el organigrama de la empresa, los clientes, los proveedores, los productos o servicios, la cadena de suministro y analizar a la competencia. En cada uno de estos puntos se estudiarán posibles alternativas que se podrían aplicar a Refruiting.

En una segunda fase del proyecto se determinará cuáles son los aspectos a mejorar y a realizar un análisis del negocio (DAFO y 5 fuerzas de Porter).

En la tercera fase del proyecto se expondrá el plan de crecimiento de Refruiting y se definirá la estructura definitiva de Refruiting en base al crecimiento esperado.

Por último, se hará un análisis económico y conclusiones.

2. La empresa Refruiting

2.1. Breve historia

Refruiting es una empresa fundada por dos jóvenes estudiantes de Ingeniería Industrial en Barcelona en mayo de 2015. Esta empresa (ver su logotipo en la Fig. 2.1) nació como resultado de la creciente demanda en el sector de la distribución de fruta para oficinas y como una oportunidad por la falta de competencia en este servicio. Pese a que los socios fundadores no podían dedicar una buena parte de su tiempo a este negocio y que todo estaba subcontratado (montaje de cajas, distribución y atención al cliente) la empresa fue adquiriendo una buena cartera de clientes hasta que en septiembre de 2016 se añadió un tercer socio al negocio y se decidió impulsar plenamente Refruiting dedicando el 100% de su tiempo a sacar la iniciativa adelante.

Para conocer más detalles sobre la creación y los primeros pasos de Refruiting se puede consultar la entrevista a los fundadores realizada en Junio de 2016 en el Anexo A.

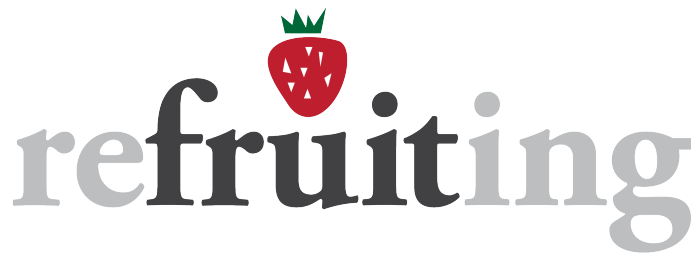


Fig. 2.1. Logotipo de Refruiting. Fuente: Refruiting

Esta empresa de distribución de fruta para otras organizaciones pretende posicionarse en el mercado como el principal proveedor de este tipo de servicios en el mercado nacional.

Para poder ver información más relevante sobre el servicio que ofrece Refruiting se puede visitar su página web (www.refruiting.com) [1] o su blog (www.frutaparalaoficina.com) [2]. También se pueden conocer más detalles en las redes sociales Instagram [3] y Facebook (@refruiting) [4].

2.2. Objetivos de Refruiting

Como empresa, Refruiting tiene el objetivo claro de cambiar los hábitos de los empleados en el trabajo: tener una alimentación más sana, culturizar al empleado sobre temas saludables e intentar ilusionar y motivar a los trabajadores en sus puestos de trabajo. Fomentar la vida saludable en el día a día de un empleado es esencial para aumentar la motivación, la productividad y la retención del talento en las empresas. Todo ello se conseguirá a través de la fruta: Refruiting pretende que así como el café, el agua o cualquier producto de “vending”² son productos gratuitos o subvencionados en una empresa, también lo sea la fruta.

Un empleado debe tener acceso fácil a poder llevar una alimentación sana en su puesto de trabajo. Por ello Refruiting pretende que las empresas asuman el coste de la fruta para que sus empleados tengan acceso a ella en vez de tener que adquirir un producto de máquina de “vending” (chocolatinas, fritos o bollería industrial).

Asimismo, también pretende tener un modelo de negocio rentable y fácilmente escalable. En el cual se mantenga un buen margen y se pueda absorber un rápido crecimiento.

Otro de los objetivos de Refruiting es crear una comunidad donde los empleados de cada empresa puedan interaccionar e ir conociendo más cosas del mundo de la fruta a través de las redes sociales (RRSS), el diseño del packaging (calendarios de frutas, beneficios, concursos...). Todo esto iría ligado a una estrategia de “employer branding” que sirva de gancho para que otras empresas quieran recibir el servicio de Refruiting y dar a conocer su forma de trabajar y su equipo.

2.3. Organigrama

El organigrama de Refruiting actualmente no está totalmente definido. La sociedad limitada está formada por 3 socios que dedican el 100% de su tiempo al negocio desarrollando funciones comerciales, operativas y financieras. Un autónomo gestiona toda la comunicación y el marketing, un gestor se encarga de la contabilidad, una frutería de barrio se encarga de comprar la fruta y montar las cajas y dos empresas de distribución y un empleado se encargan de la logística.

En un futuro el organigrama de Refruiting podría tender a un modelo más estándar, con las

² Producto de Vending: Es aquel producto que se puede adquirir en una máquina automática en la que se introduce una moneda o se paga con tarjeta.

funciones de los socios bien definidas y especializadas según sus habilidades. El nuevo modelo podría ser el que se observa en la Fig. 2.2.

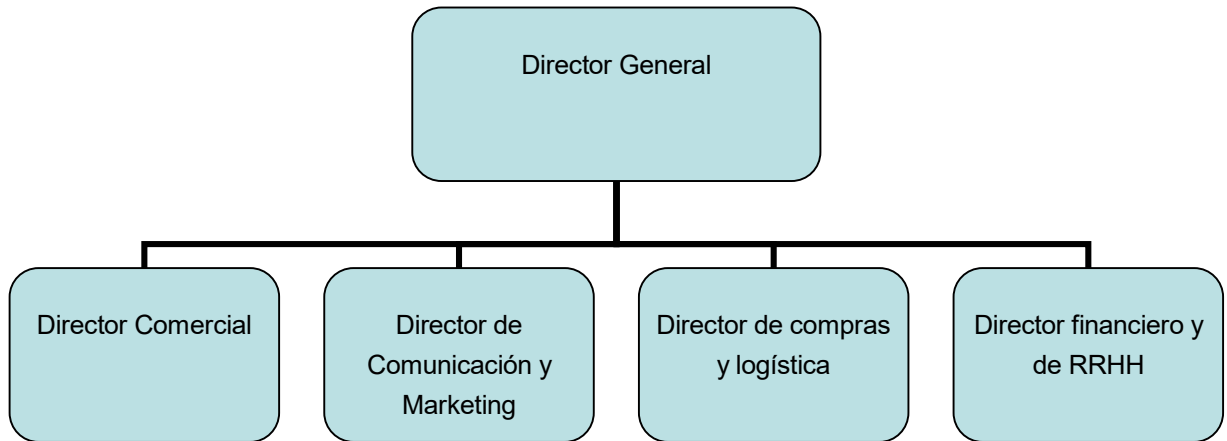


Fig.2.2. Organigrama previsto para Refruiting. Fuente: Elaboración propia

- Las funciones del director comercial deben ser las de liderar a un equipo de comerciales con sueldo fijo y/o comisión, idear campañas comerciales, definir los objetivos y los planes de remuneración, abrir nuevos mercados...
- El director de comunicación y marketing se encargará de definir las estrategias y las campañas de marketing y comunicación “online³” y “offline⁴”, así como la realización de estudios de mercado para la introducción de nuevos productos o servicios. También se ocupa de todo lo relativo a la página web y la definición de los precios y tarifas, comparando con el mercado y la competencia.
- El director de compras y logística será el encargado de que una vez vendido el producto llegue a su destino en buenas condiciones. Deberá gestionar los proveedores, la logística y el almacenaje, el montaje y la distribución de la fruta. Todo ello estará guiado por un estricto control de calidad del servicio.

³ Comunicación “online”: Son todas aquellas técnicas que se utilizan para comunicar algo a través de internet: Redes Sociales, Blogs, Publicidad en Internet, Posicionamiento en Google, contenidos virales, etc.

⁴ Comunicación “offline”: Técnicas de comunicación para dar a conocer algo sin utilizar el internet. Se utilizan canales más tradicionales como la prensa, los carteles publicitarios por la calle o autobuses, la radio, la televisión, congresos, etc.

- El director financiero también será el director de Recursos Humanos. Se encargará de definir los presupuestos, negociar y encontrar vías de financiación y liderar procesos de selección del personal. Esta doble función se debe a que debido a las dimensiones de Refruiting no se necesita destinar una gran cantidad de recursos a las finanzas y recursos humanos.

2.4. Clientes

2.4.1. Clientes actuales

En septiembre de 2016 Refruiting cuenta con 25 clientes en el área metropolitana de Barcelona y alrededores. La mayoría son empresas con trabajadores jóvenes, “startups”, agencias de comunicación, páginas web, industrias químicas, consultorías, despachos de abogados y de alimentación. Las empresas son de tamaños muy variados, desde 10 hasta 600 empleados. En facturaciones también hay una gran diferencia: desde clientes que facturan 40€ al mes hasta otros que llegan a pagar 800€ mensuales por el servicio de distribución de fruta en sus oficinas. En la Fig. 2.3 se pueden observar algunos de los clientes actuales de Refruiting.



Fig. 2.3. Logotipos de algunos clientes de Refruiting en septiembre de 2016.

Fuente: Refruiting

2.4.2. Clientes potenciales y dimensión del mercado

Los clientes potenciales de Refruiting son todas aquellas empresas dispuestas a apostar por la salud y el bienestar de sus empleados. Muchas veces se incorporan nuevos clientes

por remodelación o traslado en sus oficinas. También es muy común que aparezcan clientes que ya tienen el servicio pero desean cambiar de proveedor por las malas condiciones del servicio del primero.

Los posibles clientes se pueden dividir en dos grupos: los que ya tienen fruta en su oficina y los que no. Cada uno de estos clientes deberá ser tratado de una forma particular.

Según El Confidencial (datos de Marzo del 2015) [5] en la provincia de Barcelona hay un total de 167.439 empresas, lo cual demuestra que (aunque no todas ellas sean posibles clientes) hay un buen número clientes potenciales en la zona. En Madrid el número de empresas localizadas es de 287.918.

En el año 2014 en España habían alrededor de 5 millones de empresas, según datos del diario digital cincodías.com (marzo de 2015) [6]. De estos 5 millones de empresas existen 107.000 entre 10 y 49 asalariados y 18.000 de entre 50 y 249 empleados. Además, en España hay 3.839 grandes compañías. Es decir, que el mercado potencial de Refruiting es el que se muestra en la Tabla 2.4.2.1.

Número de empleados	Cantidad en España (2014)
Entre 10 y 49 empleados	107.000
Entre 50 y 249 empleados	18.000
+ de 249 empleados	3.839
Clientes potenciales de Refruiting: 128.839	

Tabla 2.1 Número de empresas en España en el año 2014 clasificadas según su tamaño. Fuente: Diario digital Cincodías.com

Este estudio se ha hecho con datos del año 2014. Gracias al crecimiento en España el número de empresas ha aumentado y han surgido nuevas empresas y startups con gente joven. Este tipo de empresas tiene la visión Refruiting de cuidar al empleado.

2.5. Proveedores

El producto que ofrece Refruiting consta de de fruta variada puesta en una caja de madera con un mantel. Por lo tanto, es necesario estudiar los proveedores tanto de la fruta como

del “packaging” (caja + mantel).

2.5.1. Fruta

Actualmente, Refruiting cuenta con un único proveedor, una frutería situada en la Plaza Artós, en el barrio de Sarriá – San Gervasio. Esta frutería es la encargada de realizar la compra de fruta (en Mercabarna) diariamente y montar las cajas en función de los pedidos. La Fig. 2.4 muestra una caja de fruta montada por la frutería.

Refruiting compra la fruta a un precio fijo durante todo el año, es decir, que las cajas de fruta tienen un precio fijo, lo cual permite realizar unos análisis de costes muy precisos.



Fig. 2.4. Caja de 4,5 Kg de fruta variada de Refruiting Fuente: Refruiting

Existe una gran oferta en el sector de la fruta. Los potenciales proveedores de Refruiting son los siguientes:

- **Campos:** Se compra la fruta directamente en la finca del agricultor. Este método está sujeto a una exigente estacionalidad y dependencia de la meteorología. Una gran ventaja es que puedes vender productos de Km. 0⁵, fruta de proximidad y beneficiar a la producción local.
- **Almacenistas o cooperativas:** La fruta se adquiere a grandes organizaciones que agrupan a diversos agricultores. A través de este canal se juega con menos

⁵ Productos de Km. 0: se define a este tipo de productos a aquellos que provienen de una proximidad muy cercana a la localización territorial del consumo del mismo.

estacionalidad y riesgo. Un inconveniente es que se necesita un gran volumen. Estas cooperativas se encuentran cerca de los agricultores, en diferentes provincias alrededor del territorio español y muchas veces lejos de las grandes ciudades.

- **Mercabarna:** Mercabarna es el mercado donde va a parar la fruta de las cooperativas y de los grandes productores de fruta. Cada gran ciudad o territorio tiene un mercado (Mercabarna, Mercamadrid, Mercavalencia, etc.) donde las fruterías, restaurantes o las industrias de alimentación adquieren la fruta al por mayor. En Mercabarna existe una gran variedad de fruta en todos los meses del año. Es una manera cómoda de acceder a la fruta. Sin embargo, hay que tener una gran experiencia y conocer perfectamente la procedencia y la calidad del producto.
- **Socio en Mercabarna:** La idea de esta organización basada en un socio sería encontrar uno en Mercabarna que realizara la compra y el transporte de la mercancía al local de Refruiting. Frutas Antonio y Cobarna son algunos ejemplos de empresas que realizan este servicio muy utilizado por fruterías y pequeños supermercados.

Todos los proveedores mencionados (excepto el actual) tienen una característica común: se necesita un local y mano de obra para recibir el género y realizar el montaje de cajas.

2.5.2. “Packaging”⁶

El “packaging” de Refruiting es una caja de madera y un mantel que envuelven la fruta. El proveedor de las cajas de madera es una carpintería en el barrio de Les Corts que se llama Pere Masmitjà [7]. Tienen flexibilidad para realizar expositores y todo tipo de soportes promocionales para presentar la fruta.

El proveedor de la tela de los manteles es una empresa textil catalana (Sedatex) [8] y se confeccionan en la Fundación Ared [9], que forman y emplean a mujeres ex convictas, para que puedan tener una buena salida profesional.

Podría aportar un gran ahorro logístico que el “packaging” estuviera formado por un envase de cartón o cartón reciclado.

⁶ Packaging: Proviene del inglés. Define el embalaje y la presentación de un producto

2.6. Servicios

2.6.1. Servicios actuales

Refruiting ofrece un único servicio: la distribución de fruta variada, fresca y de temporada presentada en una caja de madera con dos posibles formatos: de 4,5 Kg o de 6,5 Kg, envuelta en un mantel de tela. Es un servicio recurrente (semanal o diario) y que se ofrece únicamente a empresas u otras organizaciones.

La variedad y la calidad de la fruta dependen de Refruiting, aunque siempre se atiende de una manera muy personalizada cualquier crítica o sugerencia. El cliente puede ir personalizando la variedad de la caja, siempre que la estacionalidad lo permita. Se cobra un precio fijo por cada caja de fruta al cliente independientemente de la época del año. En la Fig. 2.5 se muestra una imagen promocional con las características del servicio que ofrece Refruiting.

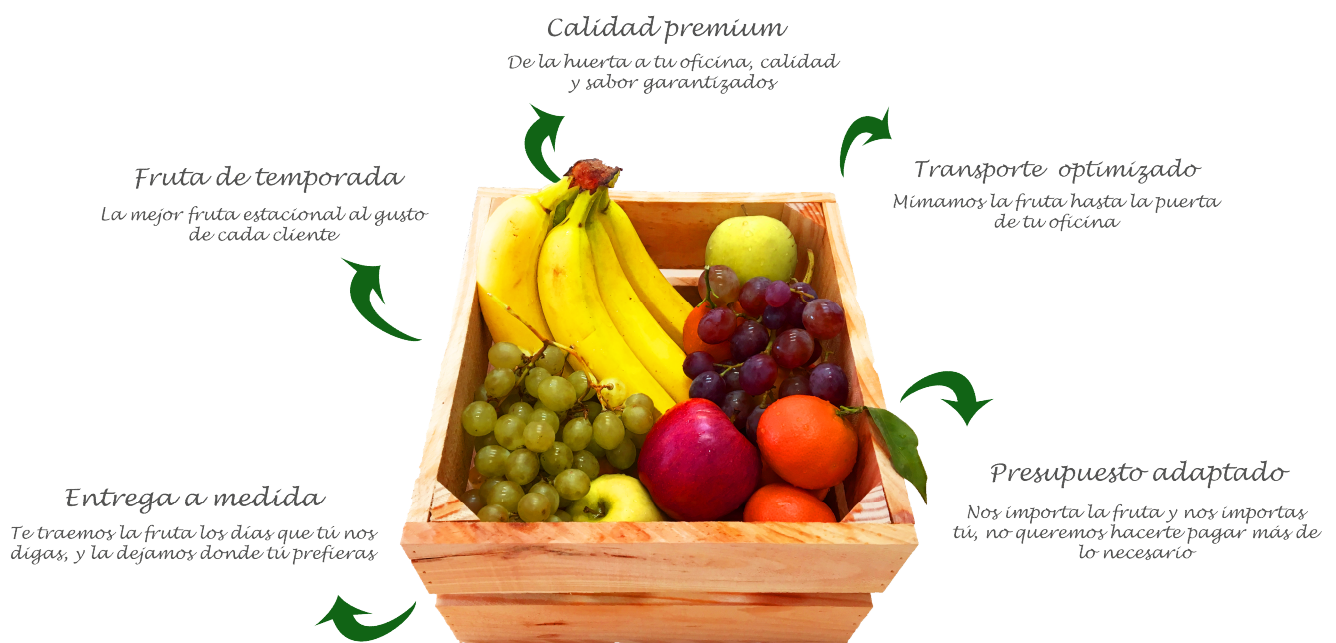


Fig. 2.5. Características del servicio que ofrece Refruiting. Fuente: Refruiting

En estos momentos, Refruiting compra la fruta a un precio cerrado el Kg. El proveedor (una frutería) va jugando con la variedad y los precios cambiantes del mercado de la fruta para ofrecer un buen surtido de productos.

En la Tabla 2.2 se puede observar la variabilidad de los precios de las frutas en

Mercabarna en función de cada mes entre los años 2014 y 2015. Durante los meses posteriores a la primavera (julio, agosto y septiembre) el precio de la fruta disminuye debido a que la oferta de fruta aumenta. En cambio, los meses de invierno (después del otoño) el precio de la fruta aumenta.

Mes	2014 €/Kg	2015 €/Kg	Variación %
Enero	1,08	1,19	9,6
Febrero	1,04	1,17	11,7
Marzo	1,1	1,14	3,9
Abril	1,17	1,15	-1,2
Mayo	1,21	1,49	22,9
Junio	1,17	1,16	-1
Julio	1,01	0,9	-11
Agosto	0,92	0,86	-7
Septiembre	1,06	1,02	-3
Octubre	1,1	1,24	12,8
Noviembre	1,17	1,1	-6,4
Diciembre	1,16	1,02	-12,3
VALOR MEDIO	1,1	1,12	1,8

Tabla 2.2. Precio medio de fruta para los años 2014 y 2015 y porcentaje de variación. Fuente: Mercabarna [10]

Mercabarna es una de las entidades donde se determina el precio de la fruta debido a los altos volúmenes con los que trabajan. Este precio va en función de la oferta y la demanda de producto, de las exportaciones o importaciones de cosechas y del clima de las zonas de donde procede el género.

Siguiendo una política de reutilización y de disminución del impacto medioambiental, las cajas de Refruiting (con el “packaging” de caja de madera y mantel de tela) son 100% reutilizables. En cada entrega se recoge la caja vacía y se entrega la nueva caja llena de fruta.

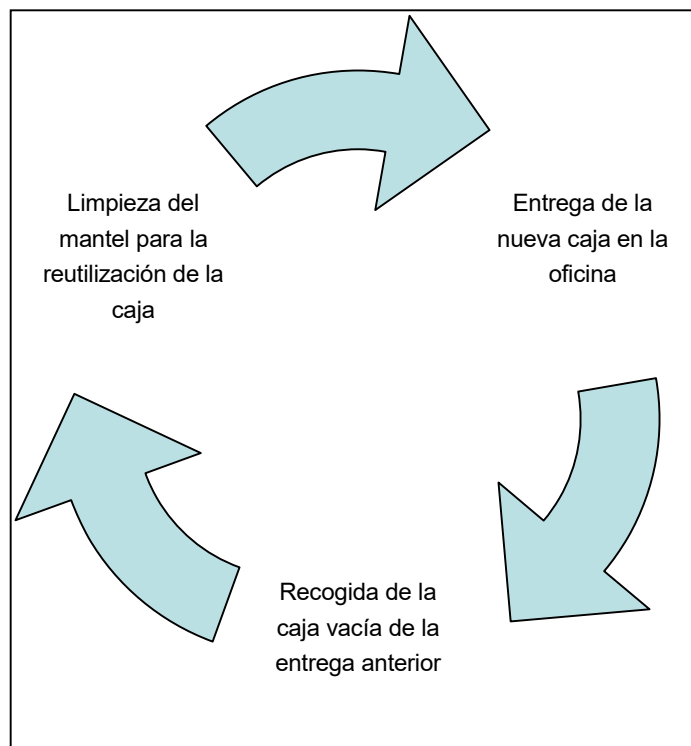


Fig. 2.6. Diagrama de método de reutilización de cajas de Refruiting Fuente: Elaboración Propia

Este método de reutilización de cajas puede resultar muy costoso e incluso inviable en algunos casos, especialmente en aquellos donde la logística esté externalizada. Por ello debe estudiarse la posibilidad de que la fruta venga presentada en una caja de usar y tirar de cartón reciclable, no reciclable, de plástico, de madera blanda, etc. Más adelante se analizará con detalle los costes que suponen cada tipo de embalaje.

2.6.2. Nuevos productos

La distribución de fruta para oficinas es uno de los miles de servicios que puede recibir una empresa. Una oficina necesita servicios de limpieza, material de oficina, café, agua, consultoría, auditoría, certificación, gestión, logística, formación, etc. Gracias a la logística y la cercanía de Refruiting con empresas es posible que en un futuro se puedan ofrecer otro tipo de servicios o productos.

Dentro del sector de la alimentación y siguiendo la línea de los hábitos saludables se podrían ofrecer los siguientes productos o servicios:

- **Naranjas de zumo:** Distribución de naranjas y venta o alquiler de máquinas exprimidoras.
- **Zumos de frutas:** Venta o alquiler de máquinas licuadoras.
- **Fruta ecológica**
- **“Vending” de fruta:** Colocación de máquinas de vending de fruta en aquellas empresas donde no se quiera subvencionar o se quiera subvencionar parte del consumo de fruta.
- **Frutos secos**
- **Caja con un mix de frutas tropicales para eventos especiales**
- **Caja de fruta ecológica**
- **Yogures, zumos envasados o zumos de fruta prensada**
- **Charlas de hábitos saludables y beneficios de la fruta en empresas**
- **Cursos de formación:** Es obligatorio por ley que la empresa destine un presupuesto anual para la formación de sus empleados.
- **Consultoría de mejora del cuidado de los empleados**
- **Servicios de “employer branding”:** Comunicación “online” y “offline” sobre los clientes de Refruiting. Hablar de ellos como un buen lugar donde trabajar.

2.7. Cadena de suministro

En la Fig. 2.7 se muestran las etapas del servicio que ofrece Refruiting a sus clientes, aunque faltaría añadir la etapa de recogida de las cajas en los casos de aquellas empresas a los que se aplica el sistema de reutilización de cajas.



Fig. 2.7. Etapas del servicio que ofrece Refruiting. Fuente: Refruiting

Las etapas para ofrecer el servicio al cliente son las siguientes:

1. **Pedido:** El cliente realiza un pedido semanal. A partir de este momento se establece que cada semana se llevará un número determinado de cajas a la empresa, salvo modificación o cancelación del servicio.
2. **Preparación:** La frutería (actual proveedor) se encarga de comprar la fruta y montar las cajas.
3. **Distribución:** La distribución se realiza a través de Glovo, una agencia de transporte y un empleado con una furgoneta en “renting” (propiedad de Refruiting)
4. **Entrega:** Una vez la caja llega al cliente se intenta que el servicio sea personalizado: se ubican las cajas en distintos puntos de la empresa, se pregunta si se quiere cambiar la variedad del surtido, etc.
5. **Recogida:** En las entregas con repartidor propio se realiza el sistema de devolución de las cajas vacías de las entregas anteriores para su posterior reutilización. En cambio si la entrega la realiza un servicio externo se utiliza un embalaje de usar y tirar.

Este proceso se muestra esquematizado en la Fig. 2.8.

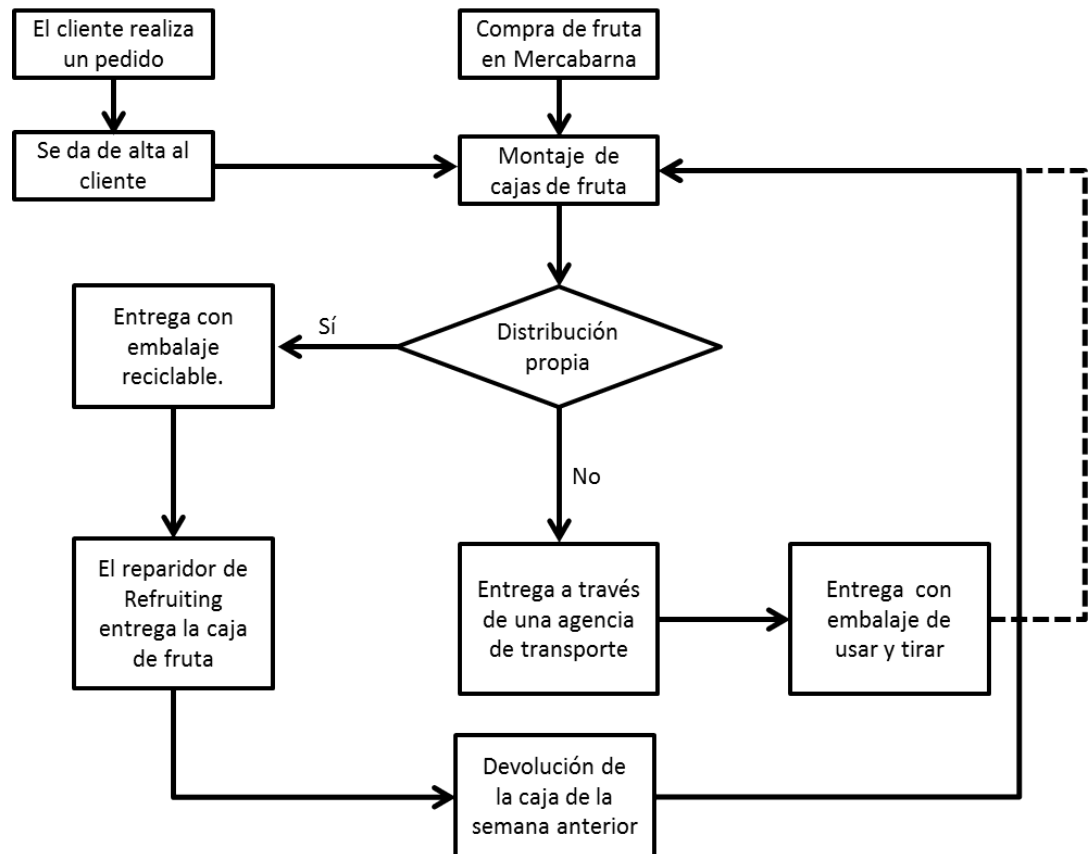


Fig. 2.8. Proceso de funcionamiento de los pedidos en Refruiting. Fuente: Elaboración Propia

Este proceso supone una cadena de suministro regulada mediante un sistema de control de calidad en el que se definen 3 sujetos (proveedor, distribuidor y cliente) que deberán evaluar su trabajo y el de sus agentes previos mediante una encuesta accesible a través del móvil. El proveedor se puntúa a sí mismo en términos de calidad, punto de madurez, presentación, peso, puntualidad del distribuidor y suciedad de la caja o el mantel. El distribuidor se evalúa a sí mismo (puntualidad, amabilidad con el cliente, imagen, etc) y al proveedor (mismas preguntas que realiza el proveedor). Para finalizar con el control de calidad, el cliente puntúa bimensualmente el servicio para ver si las puntuaciones del distribuidor y proveedor son acertadas. Actualmente no se ha obtenido una muestra suficientemente grande como para evaluar el servicio de Refruiting. Este sistema está actualmente en la fase de inicio de su implementación.

2.8. Análisis de la competencia

Para llevar a cabo un estudio complejo de todas las posibilidades y maneras de actuar es clave realizar un análisis de la competencia.

Poco a poco van surgiendo más empresas que ofrecen el servicio de distribución de fruta para oficinas. Muchas de estas empresas son páginas web que ofrecen servicios de distribución de fruta, verdura y productos frescos a domicilio que han querido ampliar sus campos de actuación. Algunos de estos ejemplos son Comefruta, Vivelafruta, Disfruta&Verdura o Horta de l'Eixample.

Para la realización del estudio se han recogido datos de 3 empresas de la competencia nacional (Comefruta, Vivelafruta y Offifruit) y una empresa inglesa (Fruitful Office). Para ello se ha observado la página web de cada empresa, sus redes sociales y se ha solicitado información y presupuestos mediante llamada telefónica o por correo electrónico a los responsables de cada empresa.

2.8.1. Comefruta [11]

Comefruta es una empresa fundada hace unos 6 años (2010). Desde su inicio se dedica a la venta de fruta y verdura a través de un ecommerce. Su fundador es un experto en marketing digital. La empresa está formada por el fundador, 2 comerciales en plantilla, 1 persona de compras, 2 personas de administración y 4-5 autónomos que se dedican al montaje de las cajas.



Fig. 2.9. Logotipo de Comefruta. Fuente: Comefruta.es

Su sede logística está centralizada en Madrid. Gracias a su gran volumen pueden realizar envíos a toda la península entre 24h y 48h a un bajo coste. Esta ventaja les ha permitido poder entrar fácilmente en el mercado de la fruta para oficinas. Gracias a su gran red logística pueden llegar fácilmente a todos los puntos de España y servir a empresas con

delegaciones en diferentes ciudades. Su partner logístico es Nacex. Para estas empresas es una gran comodidad y ahorro tener un único proveedor.

Una de las mayores desventajas de Comefruta es que en ciudades como Barcelona, donde las empresas son exigentes con la puntualidad, no pueden garantizar un buen servicio, ya que las agencias con las que distribuyen en una franja horaria y un día pueden entregar la fruta a las 11h y otro día a las 17h. Las empresas que no se encuentran en Madrid o Barcelona tienen menos exigencias horarias y este tipo de servicio funciona bien.

Para realizar la distribución por Madrid cuentan con 3-4 autónomos que reparten las cajas de fruta a primera hora de la mañana por las oficinas. Cada uno tiene su ruta asignada que va repitiendo semana tras semana (para garantizar un servicio personalizado).

La cartera de clientes de Comefruta cuenta con unas 100 empresas en Madrid, 20 en Barcelona y 30 en el resto de España.

2.8.2. Vivelafruta [12]

Vivelafruta es una filial del gigante Frutas Antonio. Esta empresa mueve un gran volumen de fruta y distribuyen en el sector Horeca y a fruterías. Vivelafruta es una sección que distribuye a domicilio mediante un *ecommerce* y, al igual que Comefruta, han iniciado un servicio de distribución de fruta para oficinas. Actualmente tienen unos 80 clientes.



Fig. 2.10. Logotipo de Vivelafruta.com. Fuente: Vivelafruta.com

Uno de los problemas que se encuentra esta empresa es que tienen una logística enfocada al por mayor y en la última milla⁷ no son muy efectivos en pequeños pedidos para

⁷ Última milla: concepto logístico que se refiere a la distribución de un producto a una distancia reducida. Por ejemplo, cuando una persona de Barcelona compra un producto que ha de ser distribuido desde China a su casa, el producto vendrá en un gran barco de transporte hasta el puerto de Barcelona, después una empresa de distribución se encargará de hacer el transporte de la última milla (desde el puerto hasta la dirección de entrega).

empresas. Tienen que externalizar la logística y ofrecen un servicio no personalizado. Las empresas de distribución con las que trabajan son Redur, Meteor y Envialia.

Meteor es una empresa de logística Courier. Tienen una tarifa de envíos distribuidos en 3 zonas dentro de la provincia de Barcelona (A, B y C) y la zona D para el resto de Cataluña. Además tienen un acuerdo con Envialia para llegar al resto de la Península. Su manera de trabajar es la siguiente: recogen los pedidos el día anterior de la entrega y al día siguiente antes de la 11h está en destino.

Cuentan con un solo comercial en el sector de distribución de fruta para oficinas, acompañado de una estrategia de marketing online (posicionamiento SEO y SEM⁸).

2.8.3. Offifruit [13]

Offifruit es una pequeña empresa formada por una pareja que posee una parada en el mercado de Les Corts. Hace 6 años localizaron un nicho de mercado en el servicio de distribución de fruta para oficinas y comenzaron a dedicarse a ello manteniendo su puesto de venta de fruta en el mercado.



Fig.2.11. Fundadores de Offifruit. Fuente: offifruit.com

Su modelo de negocio no es de gran complejidad. Los gastos de estructura están soportados por su frutería y el servicio de fruta para oficinas les aporta un mayor volumen y un aumento del poder de negociación con sus proveedores. Todo esto les permite ofrecer un servicio muy económico, ya que además trabajan con un margen muy ajustado y no escalable. Ofrecen muy poca variación de precio en función del volumen. Este factor puede

⁸ Posicionamiento SEO y SEM: son conceptos de marketing online. El posicionamiento SEO es una técnica de marketing online para mejorar el posicionamiento de una página web en un buscador de internet. El posicionamiento SEM es una técnica de pago mediante la cual una página web se posiciona pagando anuncios y una tasa por cada click.

ser perjudicial para ellos porque muchas veces el coste logístico puede suponer un gran porcentaje del coste total del servicio. Su precio oscila entre 0,43€ y 0,45€ por pieza de fruta (transporte incluido). Para una entrega de 10 piezas de fruta cobrarían unos 4,5€ a su cliente, que es lo que puede llegar a costar únicamente el envío.

La distribución la hace el marido con una furgoneta propia. Es un servicio muy personalizado y acotado al área metropolitana de Barcelona. Actualmente tienen 62 clientes.

2.8.4. Fruitful Office [14]

Fruitful Office es una empresa inglesa de distribución de fruta para la oficina. Cuentan con una potente página web, con una comunicación y presentación muy trabajada.



Fig. 2.12. Logotipo Fruitful Office. Fuente: fruitfuloffice.co.uk

Su cartera de clientes es de 2000 empresas y distribuyen a todo el Reino Unido. Tienen distribución propia y externalizada. Utilizan un formulario en la web donde el cliente puede contratar y hacer su propio presupuesto online.

La fruta viene presentada en cestas de mimbre. Los datos sobre la estructura y el número de trabajadores de esta empresa no se han podido obtener.

2.8.5. Otros servicios o empresas

Es importante destacar que hay empresas que ofrecen un servicio similar al de Refruiting. Un ejemplo puede ser el Hort de l'Eixample, esta empresa tiene un obrador en el centro de Barcelona y distribuye fruta, frutos secos, verduras, hortalizas, yogures, zumos etc. a grandes empresas. Es un servicio muy completo pero caro ya que ofrecen productos ecológicos.



Fig. 2.13. Trabajadores de La Tavella en sus campos de cultivo. Fuente: latavella.cat

La Tavella [15] es una empresa de ecommerce para distribución de productos ecológicos a domicilio. Conrean y producen todos estos productos en una finca cerca de Vic. Desde hace poco también distribuyen fruta a oficinas. Su valor añadido es que trabajan con gente discapacitada y pueden ofrecer el certificado del Lismi a sus clientes.

La distribuidora de agua para oficinas Edén también está ofreciendo un servicio de fruta para oficinas. Como ya tienen toda la cadena de distribución montada este servicio puede aportar un gran beneficio a esta compañía.

En muchas empresas grandes donde ya existe un servicio de catering es muy difícil entrar debido a la exclusividad en los contratos con firmas como Sodexo, ISS, etc. Estas empresas ofrecen servicios integrales para otras empresas u organizaciones, así como servicios de limpieza, mantenimiento, catering, conserjería o seguridad.

2.8.6. Resumen

En la Tabla 2.3 se puede observar una comparativa de la situación actual de Refruiting y su competencia.

Empresa	Distribución	Dist. Local/ Nacional	Packaging	Comerciales	Marketing Online	Clientes
Refruiting	Propia/ externa	Local	Madera	3	No	37
Comefruta	Externa	Nacional	Cartón	2	Sí	150
Vivelafruta	Externa	Nacional	Cartón	1	Sí	100
Offifruit	Propia	Local	Cartón	0	No	62
La Tavella	Externa	Nacional	Cartón	N/D	Sí	N/D
Hort de l'Eixample	Propia	Local	Cartón	N/D	Sí	N/D
Fruitful Office	Propia/ Externa	Nacional	Mimbre	N/D	Sí	2000

Tabla 2.3. Comparativa de las empresas competencia de Refruiting. Fuente: Datos extraídos a partir de las páginas web y contactos en las empresas de la competencia de Refruiting

En resumen, el servicio de distribución de fruta para oficinas es un sector que está en pleno auge. La competencia no dedica gran esfuerzo comercial y de marketing porque aún no existe una gran demanda. Un claro ejemplo es Vivelafruta que con una estructura tan grande y pudiendo entrar con fuerza en este mercado sólo cuenta con un comercial y una pequeña cartera de clientes.

A nivel nacional, todos los distribuidores excepto Refruiting utilizan un embalaje de usar y tirar. El número de clientes de la competencia no es muy elevado. La distribución propia se utiliza para repartos locales, mientras que la logística externa se utiliza para repartos nacionales.

3. Problemática

En estos momentos Refruiting tiene una pequeña dimensión y estructura. Cuenta con una disminuida cartera de 25 clientes en el área metropolitana de Barcelona, con una pequeña delegación en Sabadell.

Una frutería en el barrio de Sarriá se encarga de montar las cajas de fruta que luego serán distribuidas por Barcelona. En Sabadell una pequeña frutería se encarga de montar las cajas y llevar la fruta a dos empresas de esa zona.

Para potenciar el negocio se ha realizado un plan comercial de gran crecimiento: se quiere cuadruplicar el número de clientes y la facturación mensual en 6 meses. Para ello, se necesitará tomar una serie de medidas y construir una sólida estructura. Además todo esto se deberá hacer teniendo en cuenta la segunda fase del plan comercial, que es duplicar la facturación en los siguientes 6 meses hasta lograr una cartera de 200 clientes.

Esta gran expansión de Refruiting debe ir ligada a una expansión territorial y, por lo tanto la logística debe estar preparada para absorber las exigencias del cliente.

Por lo tanto, para afrontar este gran crecimiento se deberá definir una estrategia para mejorar la logística y el servicio actual y diseñar una nueva; realizar un análisis de costes, estudiar las finanzas (cash-flow⁹) y las herramientas básicas de gestión y administración de clientes y facturación.

3.1. Logística

Refruiting ha de ser capaz de llegar a todos los puntos de distribución en hora. En la mayoría de los casos la fruta deberá ser entregada por la mañana, entre las 8h y las 12h. Por ello, es muy probable que se necesite una distribución de varios elementos de transporte en paralelo, es decir, varios vehículos o entregas simultáneas.

Para poder ofrecer un presupuesto a un cliente es necesario saber los costes logísticos asociados. Por ello se debe definir un coste de envío en función de la localización y el tipo de cliente. También se deberán definir todas aquellas zonas donde se puede realizar un servicio más personalizado o en qué punto sale a cuenta abrir una ruta de distribución propia en una zona.

⁹ Cash-flow: Diferencia entre los cobros y pagos de una empresa en un periodo determinado.

Para llegar a toda España encontrar un buen socio logístico puede ser una buena opción.

Para los casos en que se ha de realizar una entrega a una empresa grande con diversas plantas y haya contratado un servicio de distribución de la fruta dentro de la oficina se debería utilizar un reparto con un repartidor propio de Refruiting para ofrecer este servicio personalizado.

Dicho plan logístico también debe ir ligado al “packaging”. Es posible que al utilizar un transporte externalizado el precio de la reutilización de las cajas de madera sea muy elevado y se tenga que diseñar un formato de usar y tirar.

3.2. Producto

Otro tema a tener en cuenta es el producto. Como ya se ha comentado anteriormente (Tabla 2.2) existe una gran variabilidad en el precio de la fruta y en sus variedades y calidades. En la Fig. 3.1 se pueden observar 5 variantes de manzanas.



Fig. 3.1. Variedades de manzana. Fuente: Superamara.com

Es importante definir un rango de productos con los que se trabajará. También se deberá estudiar cuál es el proveedor que se ajusta más a las necesidades de Refruiting, en función del volumen, la gestión del stock, el coste y la variabilidad del precio. Se debe tener en cuenta que tal y como está estructurado Refruiting hoy en día no requiere un coste adicional de alquiler de local para el montaje de las cajas y la recepción del género. Es posible que con cualquier otro tipo de proveedor se necesite dicho local y mano de obra.

Otro tema importante es definir claramente cómo deberá ir presentada la caja de fruta (embalaje de usar y tirar o reutilizable), con qué tipo de productos se debe trabajar según la

estación del año y a qué coste.

También se debe estudiar la posibilidad de introducir productos o servicios adicionales para las empresas u organizaciones.

3.3. Análisis de costes

Una vez decidida la logística, el producto y el proveedor que lo suministrará, se deberá realizar un análisis de costes teniendo en cuenta los precios de la fruta, los costes logísticos, los tiempos de preparación de pedidos el coste o amortización del packaging, los gastos fijos de estructura y el coste de adquisición de un cliente.

Este análisis servirá para poder establecer los precios finales, jugar con el margen y tener una referencia para gestionar los proveedores y las compras.

3.4. Finanzas

Las finanzas desempeñan un papel importante en Refruiting. Es muy importante realizar un buen plan financiero para poder soportar el crecimiento estimado. Al trabajar con un margen no muy elevado es posible que mes a mes se vayan aumentando las pérdidas en la cuenta si no se ha definido un buen plan. Esto puede pasar porque muchas veces la fruta se paga al contado mientras que las empresas pagan entre 30 y 60 días.

Para poder definir una estrategia financiera se han de conocer los planes de crecimiento, los costes y el cash-flow de Refruiting.

3.5. Herramientas de gestión

Para poder gestionar el crecimiento de Refruiting es clave diseñar o contratar ciertas herramientas de gestión.

En primer lugar es necesario encontrar una herramienta para gestionar la logística y la preparación de los pedidos, que esté ligada con la facturación y que permita una fácil entrada a nuevos clientes o pedidos.

También se necesita una herramienta para calcular los presupuestos en función de los costes de cada pedido, así como un sistema de comunicación interna para generar flujos de información para el departamento de comunicación externa. El departamento de comunicación debe estar informado en todo momento de los pasos y decisiones que se

van tomando en la empresa. Por último, se necesitaría una herramienta para gestionar el control de la calidad y otra para la gestión comercial. Estas herramientas deben facilitar el análisis de los datos para poder extraer conclusiones.

Todas estas herramientas deben ser capaces de almacenar bases de datos para analizar el crecimiento y el estado de Refruiting.

En conclusión, se tienen las siguientes necesidades de software:

- **Gestión logística:** Se necesita un programa para poder gestionar el número de envíos que se realizan diariamente, las horas de entrega, las cantidades y almacenar dichos datos para la posterior facturación.
- **Cálculo de presupuestos y costes:** Se requiere una herramienta que a partir de todos los costes de Refruiting y del margen esperado pueda presupuestar el precio de venta del servicio a cada cliente potencial.
- **Comunicación interna (compartir archivos, datos, información):** Para que se puedan compartir datos fácilmente dentro de la empresa se necesita un software para compartir archivos, datos y carpetas.
- **Gestión del control de calidad:** El control de calidad requiere una herramienta para que todos los sujetos puedan contestar el formulario, tal como se explica en el apartado 6.3. Además estos datos se deben almacenar para poderlos analizar.
- **Gestión comercial:** Para poder llevar a cabo una buena labor comercial y seguimiento de los clientes potenciales se necesita un software que esté ligado con el mail y desde donde se queden archivadas todas las conversaciones y estados de los clientes potenciales.

4. Análisis del negocio

4.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO de Refruiting se muestra en la Tabla 4.1 y en la Tabla 4.2.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia en el mercado de la fruta por parte de los tres socios - Conocimientos básicos financieros, de marketing y de comunicación - Reducida disponibilidad de capital - Estructura reducida - Volumen reducido para negociar con proveedores de fruta o empresas de servicios logísticos 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en tiempo de los socios - Gran motivación de los socios (han dejado sus puestos laborales para dedicarse a Refruiting) - Buen nivel comercial a puerta fría - Red de contactos en empresas (compañeros de universidad en prácticas, amigos de amigos, amigos de familiares, etc.) - Contactos en Mercabarna y productores locales

Tabla 4.1. Debilidades y fortalezas del análisis DAFO de Refruiting. Fuente: Elaboración propia

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Producto nuevo, lo que implica creación de demanda - Gran variedad de fruta y diferentes calidades - Coste adicional para el cliente. A veces se puede ver el servicio como un lujo o capricho - Fácil acceso para nuevos competidores (pueden entrar potentes grupos con gran fuerza en el mercado) - Productos sustitutivos como el “vending”, “catering” o servicios de comida preparada para empresas - Exclusividad de servicios para empresas grandes con firmas como Sodexo o ISS. Estas empresas firman contratos con otras empresas para tener la exclusividad en ciertos servicios como la limpieza, el “catering”, la seguridad, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial muy baja - Generación de ingresos y beneficios desde el primer momento - Negocio en pleno crecimiento - La filosofía de vida saludable y cuidar al empleado es un referente para cada vez más empresas - Creación de muchas “startups” con gente joven: clientes potenciales de Refruiting - Posibilidad de ofrecer servicios complementarios o adicionales - En Barcelona hay muchas ayudas para emprendedores jóvenes: programas de financiación (ENISA), “coworking¹⁰”, cursos y mentores de Barcelona Activa y programas y becas de fondos de inversión y bancos (Banc Sabadell, Caixabank, Banco Santander).

Tabla 4.2. Amenazas y oportunidades del análisis DAFO de Refruiting. Fuente: Elaboración propia

El análisis DAFO de Refruiting cuenta con una mayor oportunidad que amenaza y con una mayor debilidad que fortaleza.

La gran oportunidad con la que cuenta Refruiting es el creciente modelo de vida saludable que está surgiendo y el cambio de visión de las empresas por cuidar más a sus empleados y retener el talento. Otra gran oportunidad de Refruiting es el fácil acceso a la financiación y

¹⁰ Coworking: Son locales donde se ofrecen despachos de alquiler para pequeñas empresas, autónomos, profesionales (arquitectos, diseñadores, etc.) o emprendedores.

las grandes ayudas que puede obtener por el hecho de ser una nueva empresa.

Respecto a las amenazas cabe decir que la entrada de nuevos competidores en el sector puede afectar de forma negativa a Refruiting. No obstante, si se mantiene un valor diferencial en la empresa, se ofrece un servicio de buena calidad a buen precio y se hace un nombre; esta amenaza puede llegar a desaparecer.

La principal fortaleza con la que se cuenta en Refruiting es la presencia de los 3 socios, su buen nivel comercial y motivación por sacar adelante el proyecto y su red de contactos de potenciales clientes y de personas vinculadas al sector de la fruta y verdura.

En cuanto a las debilidades, la falta de experiencia en el mercado de la fruta y verdura puede debilitar el poder de ventas de Refruiting. Por ello los socios deben invertir en formación en este tema. Otra debilidad de Refruiting es el reducido poder de negociación con proveedores debido al bajo volumen de compra.

4.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para poder realizar un buen estudio a fondo sobre la viabilidad de Refruiting se han definido las 5 fuerzas de Porter de este negocio:

- **Poder de negociación de los proveedores:** En España la fruta es un producto muy abundante. Existe una gran oferta de producto, puedes obtener la fruta directamente de los campos, a través de cooperativas, almacenistas, Mercabarna o en fruterías. Hay una gran variedad y calidades de frutas, los precios oscilan de un día a otro. También es un producto sujeto a una estacionalidad, hay momentos en que la oferta disminuye por este factor. Allí es cuando entran las ofertas de los importadores. En definitiva, el poder de negociación con los proveedores es alto.
- **Poder de negociación de los clientes:** El servicio de distribución de fruta para oficinas, al no ser un servicio muy demandado, tiene una baja oferta. En algunos casos se puede comparar el precio de la fruta con el de una frutería y comprobar que tiene un coste más elevado. El factor logístico influye mucho, ya que el coste de X Kg de fruta y el de su envío puede llegar a ser el mismo. Un factor positivo es que al tratarse de un servicio “Premium” y que solo solicitan empresas con una alta rentabilidad (que destinan una parte de su presupuesto al cuidado del empleado) no tengan una gran necesidad en apretar con el precio. Asimismo, esto supone una barrera para todas aquellas empresas que van más justas.
- **Amenaza de competidores potenciales:** Existe una amenaza por parte de todas

las empresas que se dedican a la distribución de fruta en otros sectores: como la restauración, la hostelería, la distribución a domicilio o a escuelas. Fruterías de barrio también podrían considerarse futuros competidores, aunque probablemente no sean lo suficiente flexibles para realizar los envíos, hacer servicios recurrentes, gestionar la facturación y ofrecer las facilidades exigidas por la empresa. Otro tipo de competidor potencial podrían ser las empresas que se dedican a prestar servicios a empresas, ya sea la limpieza, el agua, las máquinas de vending, el servicio de cantina o catering.

- **Sustitutivos:** Un producto sustitutivo puede ser el zumo de frutas, la fruta cortada, la bollería o la máquina de vending de fruta. Frente a la bollería existe el argumento de fomentar los hábitos saludables dentro de la empresa. La fruta cortada es un producto mucho más caro. La máquina de vending solo podría funcionar en empresas muy grandes o en edificios donde hubiera mucho tráfico de personal. El zumo de frutas requiere un transporte en frío y es caro, también se podría exprimir o licuar con máquinas en la misma oficina, pero supondría gastos de mantenimiento diarios.
- **Rivalidad entre los competidores:** Hoy en día existen unas 10 empresas que ofrecen distribución de fruta para oficinas. Todas ellas utilizan muy pocos recursos para potenciar dicho negocio y no están dedicadas exclusivamente a este servicio. Todas las empresas con una red de distribución de “ecommerce” para particulares no tienen la capacidad de ofrecer un buen servicio de puntualidad para las empresas, ya que las entregas están programadas entre amplias franjas horarias y en función de los requerimientos de un particular. Es por ello que se puede afirmar que toda competencia existente actualmente es débil. Si se juntaran todas las carteras de clientes de todas estas empresas probablemente no superarían las 1000 empresas con fruta en su oficina en toda España.

5. Plan de crecimiento

5.1. Estrategia comercial, de marketing y de comunicación

Los 3 socios de Refruiting se dividen las las responsabilidades en la empresa tal como se muestra en la Tabla 5.1.

	Cargo	Funciones (en % de tiempo)
Socio 1	Director Comercial	100% Consecución de nuevos clientes
Socio 2	Director de Operaciones	40% Compras 40% Distribución 20% Consecución de nuevos clientes
Socio 3	Director de Marketing y Comunicación	80% Marketing y comunicación 20% Consecución de nuevos clientes

Tabla 5.1. Distribución de funciones de los 3 socios de Refruiting. Fuente: Elaboración Propia

La acción comercial de Refruiting estará dirigida por un Director Comercial, que dedicará el 100% de su tiempo a buscar nuevos clientes, mientras que los otros socios dedicarán el 20% de su tiempo a buscar clientes bajo las órdenes de este.

Refruiting en septiembre de 2016 cuenta con una cartera de 25 clientes. En noviembre del mismo año ha aumentado su cartera a 40 clientes en Barcelona, con una facturación media de 200 €/mes por cliente. Hasta el mes de diciembre de 2016 la acción comercial ha sido la de conseguir unos 12 clientes al mes. El director comercial tiene el objetivo de conseguir 8 clientes y los otros dos socios tienen que conseguir 2 cada uno.

En enero de 2017 se contratará un comercial autónomo a media jornada para aumentar el número de clientes a un ritmo de 16 clientes al mes. El objetivo de este comercial es el de conseguir un cliente a la semana o 4 clientes al mes de 200€ mensuales de media. Se le pagará un salario mensual fijo de 400€ y un variable del 3% de la facturación de los clientes

que haya obtenido. Es decir, cada mes su cartera de clientes aumenta en 800€ de facturación. Por tanto su salario aumentará en 24€ cada mes (3% de 800€) si cumple los objetivos. Si el comercial supera el objetivo mensual no solo aumenta su cartera de clientes más rápido sino que también cobra un 35% de lo que haya facturado por encima de 800€.

Además, desde el departamento de marketing se realizarán campañas de mailing, posicionamiento en Google [22], patrocinio de eventos y promoción en el producto.

Por un lado, se intentará culturizar a los consumidores en los beneficios que aporta la fruta, la alimentación saludable o los buenos hábitos. Por el otro lado también Refruiting aprovechará para hacer nombre y crear una marca. Periódicamente se realizarán reportajes sobre los clientes de Refruiting para dar a conocer a los clientes y obtener recomendaciones que ayuden a vender el servicio a potenciales clientes.

Detrás de este breve resumen hay un gran plan comercial y de marketing cuya finalidad es conseguir los objetivos de crecimiento descritos en el próximo apartado.

5.2. Objetivos de crecimiento

El plan de crecimiento comercial de Refruiting consta de dos fases. En la primera fase se pretende obtener una cartera de 100 clientes en el mes de marzo de 2017 con una facturación mensual de 20.000 €/mes. En la segunda fase (de marzo a septiembre de 2017) se pretende doblar la cartera de clientes hasta 200, con una facturación mensual de 40000 €/mes. En la Tabla 5.2 se muestra el crecimiento mes a mes que ha experimentado o experimentará Refruiting desde septiembre de 2016 hasta septiembre de 2017.

	Número de Clientes	Facturación mensual	Número de repartos/semana	Kg de fruta/semana
Septiembre 16	20	4.000 €	24	312,5
Octubre 16	32	6.400 €	38	500
Noviembre 16	40	8.000 €	48	625
Diciembre 16	54	10.800 €	65	843,75
Enero 17	70	14.000 €	84	1093,75
Febrero 17	85	17.000 €	102	1328,13
Marzo 17	100	20.000 €	120	1562,5
Abril 17	116	23.200 €	139	1812,5
Mayo 17	132	26.400 €	158	2062,5
Junio 17	148	29.600 €	178	2312,5
Julio 17	164	32.800 €	197	2562,5
Agosto 17	182	36.400 €	218	2843,75
Septiembre 17	200	40.000 €	240	3125

Tabla 5.2. Datos de previsión de crecimiento de la demanda de Refruiting entre septiembre de 2016 y septiembre de 2017. Fuente: Elaboración Propia

Los datos de la Tabla 5.2 se han estimado en función de los datos obtenidos desde la fundación de Refruiting hasta noviembre de 2016.

- El **número de clientes** va aumentando en 12 cada mes hasta el mes de diciembre de 2016 (en este último mes se aumentan 14 clientes debido a que en el cierre del año es más fácil conseguir un nuevo cliente). A partir del mes de enero de 2017 el número de clientes conseguidos en un mes oscila entre 14 y 18 meses mensuales (este dato va variando en función de la entrada del comercial, el mes del año, las campañas de marketing. etc).
- **Facturación:** se ha determinado que un cliente factura una media de 200 €/mes
- Se hacen 1,2 **repartos por semana** a cada cliente.
- Los **Kg de fruta** de consumo medio de fruta semanal son de 15,62 Kg/cliente, según el histórico de datos de Refruiting.

En la Fig. 5.1 también se puede observar el crecimiento mes a mes del número repartos semanales.



Fig. 5.1. Número de repartos semanales en función del mes. Fuente: Elaboración propia

A partir de esta previsión de demanda se desarrollará el servicio, el diseño de la cadena de suministro y las herramientas de gestión, después de realizar un análisis de costes. Posteriormente se realizará un plan económico y financiero.

6. Servicio

La consecución de un nuevo cliente no es una tarea fácil. Por ello, una vez se consigue un nuevo cliente el servicio no debe fallar. Si esto se cumple, rara vez se dará de baja el servicio. También se debe estudiar la posibilidad de ofrecer un servicio personalizado en cuanto a la variedad de fruta. El servicio es una pieza fundamental para este negocio. En la Fig. 6.1 se muestra la esencia del servicio que se ofrece en Refruiting: producto de calidad, buena presentación y buena presencia.



Fig. 6.1. Repartidor de Refruiting entregando una caja de fruta a un cliente. Fuente: Elaboración Propia

6.1. Proveedor de fruta

Si la fruta se compra en la **frutería de barrio actual**, el precio es de 1,48 €/Kg con el producto montado en las cajas de Refruiting. Este precio se mantiene todo el año. La calidad se debe ir negociando con el proveedor. Salvo alguna excepción la fruta es de buena calidad. También se podría adquirir la fruta en otra frutería, aunque la relación calidad/precio sería siempre similar.

Para comprar la fruta en **Mercabarna** se necesita una cierta experiencia y conocimiento del mercado de la fruta. Se necesitaría una persona que se encargara de ir 3 o 4 veces por semana a Mercabarna, realizar la compra y transportarla hasta el local de Refruiting. Por lo

tanto, se tendría un coste adicional de local (800 €/mes), de salario del comprador de fruta (1000 €/mes) y de montaje de cajas. El precio medio de la fruta en Mercabarna según la Tabla 2.2 es de 1,11 €/Kg si se comparan los precios entre 2014 y 2015 (Fuente: Información Estadística del Mercado Central de Frutas y Hortalizas de Mercabarna 2015).

El **socio en Mercabarna** sería el encargado de comprar la fruta en Mercabarna y transportarla hasta el local. Cobra un 25% del precio de compra. Por lo tanto, el precio del Kg de fruta sería de 1,39€, teniendo en cuenta que el precio de la fruta en Mercabarna es de 1,11 €/Kg. Se necesitaría un local (800 €/mes) y montaje de cajas.

Comprar la fruta directamente a los **agricultores (campos)** tiene el inconveniente de que está sujeto a una gran estacionalidad y dependencia del clima. Una gran ventaja que tiene es su precio, su calidad y su proximidad. Conseguir productos de proximidad es algo que los clientes valoran mucho, ya que se ayuda a los proveedores locales y da una imagen de sostenibilidad medioambiental. El precio es de aproximadamente un 15% más barato que en Mercabarna (Mercabarna trabaja a volumen y con unos márgenes ajustados, de entre un 10% y un 20%), es decir de 0,94 €/Kg. Para poder trabajar con este tipo de proveedor también se necesitaría un local (800 €/mes), un salario para la persona que gestione estos proveedores (1000 €/mes) y un coste asociado al montaje de cajas.

La compra de fruta a **Cooperativas o Almacenistas** no solo está sujeta a una cierta estacionalidad sino que además requiere de un gran volumen de compra. Estas grandes organizaciones agrupan a un gran número de pequeños agricultores y obtienen un precio similar al que se obtendría comprando directamente a un agricultor. Por ello el precio del Kg sería de 0,94€. Los costes del local, de salario y de montaje de cajas serían los mismos que los de la compra a agricultores.

6.1.1. Análisis de costes de proveedores

En la 6.2 se ha hecho una comparación de todos los costes asociados a cada tipo de proveedor en función de los datos obtenidos en el estudio de cada uno de ellos y se ha valorado con los datos de las cantidades de fruta que se consumirían entre los meses de septiembre de 2016 y septiembre de 2017.

Para dicho estudio se han tenido en cuenta los siguientes costes en función de cada proveedor: el coste de fruta (€/Kg), el coste de montaje de cajas (€/Kg), el coste de un local y el coste de la gestión de los proveedores de fruta.

El coste del montaje de cajas sólo se aplica a Mercabarna, Socio en Mercabarna, Campos y Almacenistas o Cooperativas. No aplica a Frutería porque en este caso el montaje de cajas va incluido en el precio por Kg. Para calcular este coste se ha realizado un pequeño

estudio adjunto en el Anexo B.

El resultado obtenido en el estudio determina que se tardan 1,5 minutos en montar una caja, es decir, se montan 40 cajas por hora. Si se tiene en cuenta que el coste de mano de obra para montar las cajas es de 8 €/hora el coste de montaje de una caja es de 0,2 €/caja. Para poder obtener este resultado en €/Kg se han utilizado el número de cajas entregadas en una semana del mes de noviembre. Un 58% de los productos se entregan en cajas de 4,5 Kg y el 42% se entregan en cajas de 6,5 Kg. En la Tabla 6.1 se observa que el coste de montaje de las cajas es de 0,04 €/Kg.

	P	G	T
Cajas/semana	68	49	117
%	58%	42%	100%
Kg/semana	306	318,5	624,5
€/caja	0,2	0,2	0,2
Coste montaje semanal (€)	13,6	9,8	23,4
Coste de montaje (€/kg)			0,04

*Tabla 6.1. Coste de montaje de las cajas de fruta variada en €/Kg. Fuente:
Elaboración Propia*

Los costes fijos de la Tabla 6.2 son los de un local de 800 €/mes con una cámara frigorífica donde se pueda mantener la fruta a buena temperatura y un coste de salario de 1000 €/mes de una persona que a media jornada se encargue de gestionar los proveedores en el caso de que la fruta se compre en Mercabarna, en Campos o en Almacenistas o Cooperativas.

			Alternativas proveedores				
			Frutería	Mercabarna	Socio en Mercabarna	Campos	Almacenistas o Cooperativas
COSTES VARIABLES		€/Kg de fruta	1,48	1,11	1,39	0,94	0,94
		Coste montaje/caja	0	0,2	0,2	0,2	0,2
		Coste montaje/Kg	0	0,04	0,04	0,04	0,04
COSTES FIJOS		Coste local/mes	0	800	800	800	800
		Coste gestión proveedores / mes	0	1000	0	1000	1000
	Kg/semana	Kg/mes	Costes de fruta en función del proveedor y del mes				
Septiembre 16	312,5	1343,8	1988,75	3345,31	2718,20	3121,58	3116,88
Octubre 16	500,0	2150,0	3182,00	4272,50	3869,13	3914,53	3907,00
Noviembre 16	625,0	2687,5	3977,50	4890,63	4636,41	4443,16	4433,75
Diciembre 16	843,8	3628,1	5369,63	5972,34	5979,15	5368,26	5355,56
Enero 17	1093,8	4703,1	6960,63	7208,59	7513,71	6425,52	6409,06
Febrero 17	1328,1	5710,9	8452,19	8367,58	8952,36	7416,71	7396,72
Marzo 17	1562,5	6718,8	9943,75	9526,56	10391,02	8407,89	8384,38
Abril 17	1812,5	7793,8	11534,75	10762,81	11925,58	9465,15	9437,88
Mayo 17	2062,5	8868,8	13125,75	11999,06	13460,14	10522,42	10491,38
Junio 17	2312,5	9943,8	14716,75	13235,31	14994,70	11579,68	11544,88
Julio 17	2562,5	11018,8	16307,75	14471,56	16529,27	12636,94	12598,38
Agosto 17	2843,8	12228,1	18097,63	15862,34	18255,65	13826,36	13783,56
Septiembre 17	3125,0	13437,5	19887,50	17253,13	19982,03	15015,78	14968,75

Tabla 6.2. Coste mensual de fruta en función del proveedor y de la demanda mensual. Fuente: Elaboración Propia

En la Fig. 6.1 se puede observar la relación entre el coste que supone abastecerse de cada uno de los proveedores en función del volumen de Kg de fruta mensuales.

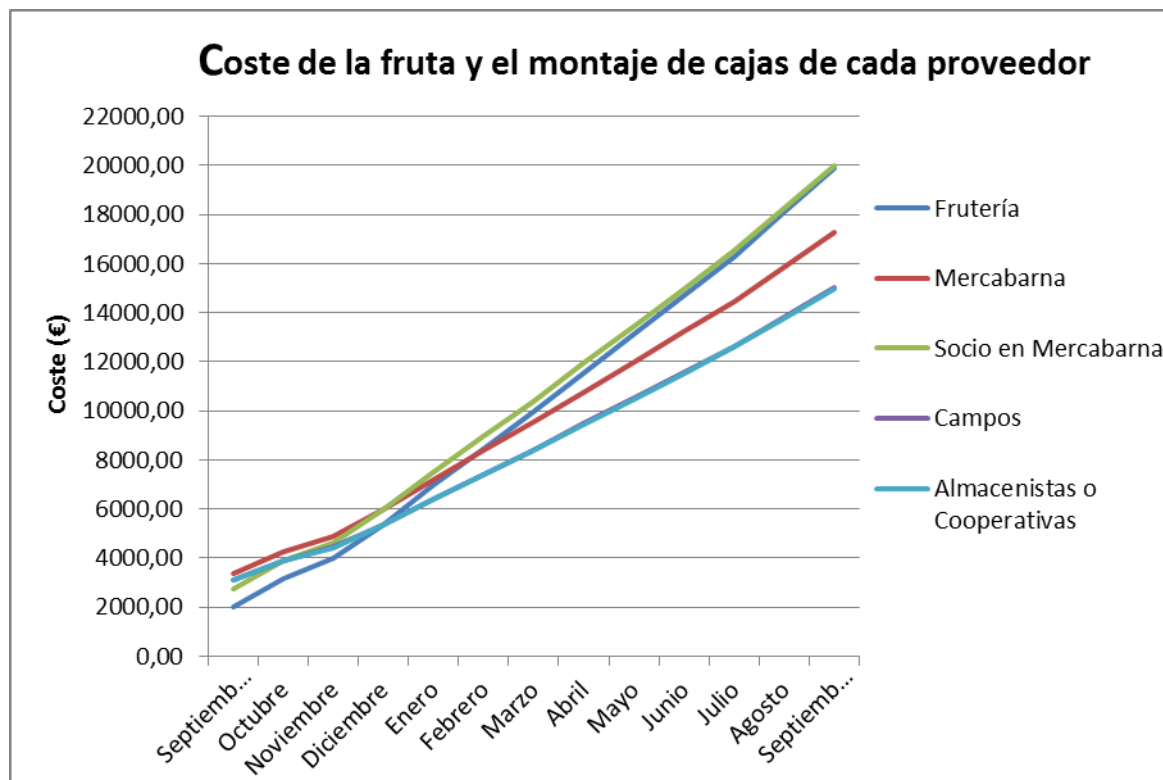


Fig. 6.1. Coste de fruta mensual en función de la demanda mensual y de cada proveedor. Fuente: Elaboración Propia

Hasta el mes de diciembre, con un volumen menor a 4500 Kg de fruta mensuales la opción más económica es comprar la fruta en una frutería, ya que no se contemplan gastos fijos. A partir de este volumen y durante el resto de los meses las opciones más económicas son las de comprar directamente en los campos o a almacenistas y cooperativas.

A partir de un volumen de 8000 Kg mensuales comprar la fruta en Mercabarna es más económico que en una frutería. La opción de un socio en Mercabarna empieza siendo más cara que la frutería y acaban teniendo costes similares.

Por tanto, se puede determinar que la mejor opción es que a partir de febrero se contrate a un especialista a media jornada que se encargue de gestionar proveedores de producción propia (agricultores, huertos, etc.) y de la mayor proximidad posible. También intentar comprar en Cooperativas y Almacenistas. Cuando por la estacionalidad o climatología no se pueda comprar fruta a estos proveedores se debería comprar la fruta en Mercabarna.

Teniendo en cuenta esta conclusión, se necesitará un local para almacenar la fruta y realizar el montaje de cajas. A este local se le ha asignado un coste mensual de 800€. Más adelante se determinará donde debería estar ubicado dicho local.

6.2. Packaging

Se han definido dos tipos de packaging diferentes. La primera opción se trata de una caja de madera y un mantel de tela que envuelve el contenido. La segunda opción es un embalaje en caja de cartón sin mantel.

Se ha realizado un estudio sobre los costes y funciones de cada tipo de embalaje para definir exactamente cual se adapta mejor a las necesidades de cada tipo de cliente o cadena de distribución de Refruiting.

6.2.1. Caja de madera + mantel

Este tipo de embalaje es 100% reutilizable. Está compuesto por una caja de madera y un mantel. El mantel requiere una limpieza mensual en lavadora.



Fig. 6.2. Caja de fruta variada de Refruiting en una caja de madera con mantel.

Fuente: Elaboración Propia

El coste de la caja pequeña (4,5 Kg) es de 4,2€ y el de la caja grande (6,5 Kg) es de 4,84€.

El coste de 1,6x1 metros de tela es de 5,4 € (la tela viene en rollos de unos 30 metros). El tamaño de las telas es de 0,8x0,8 metros, tanto para las cajas grandes como para las

pequeñas. Por lo tanto, de cada 5,4€ de tela salen 2,5 manteles (en la Fig.6.3 se puede observar con qué medidas se cortan los manteles para que salgan 2,5 manteles por metro de tela). El coste de la tela de un mantel es de 2,16 €. El coste de recorte y confección de cada mantel es de 1,6€. Este proceso se realiza en la Fundación Ared, un proyecto social que emplea a mujeres exconvictas, en riesgo de exclusión social. Se les enseña un oficio y se les da una salida profesional para seguir adelante con sus vidas. El coste total de un mantel es, por tanto, de $2,16€ + 1,6€ = 3,76€$.

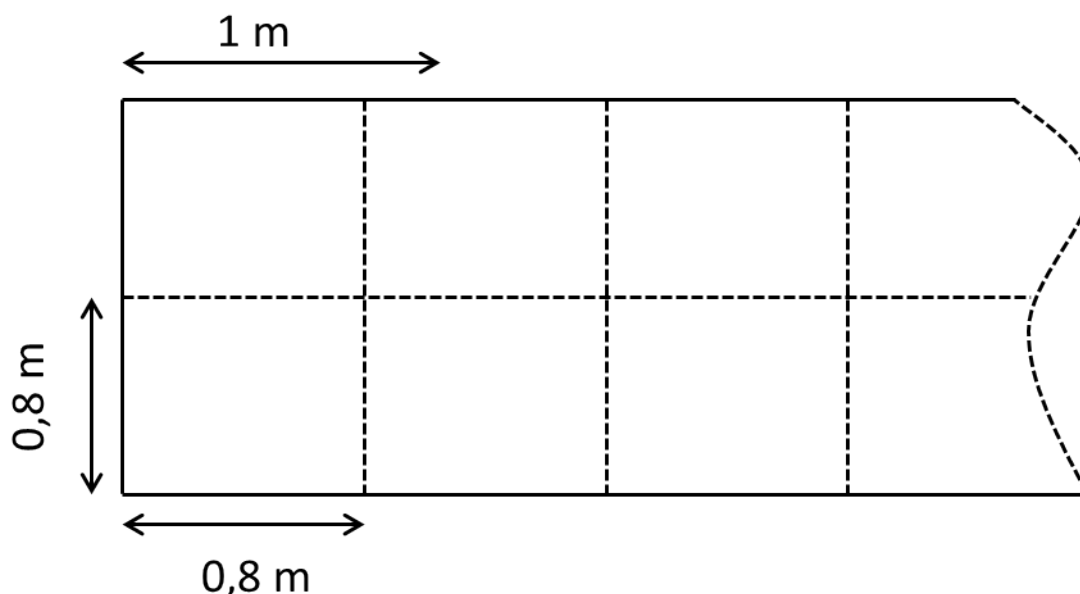


Fig. 6.3. Esquema del recorte de los manteles a partir de un rollo de tela. Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 6.3 se determina que el precio total de la caja grande y la caja pequeña es de 7,96€ y 8,6€ respectivamente.

	Caja de madera + tela	
	Caja Pequeña	Caja Grande
Caja	4,2	4,84
Mantel	3,76	3,76
TOTAL	7,96	8,6

Tabla 6.3. Costes de la caja de madera grande y pequeña con mantel de tela.

Fuente: Elaboración Propia

Al ser un embalaje 100% reutilizable hay que tener en cuenta que siempre se necesitará el doble de cajas que las que se necesitan en una entrega. Cuando se hace la reposición de cajas se entrega una caja llena de fruta, hay que recoger la del día anterior. También se

debe tener en cuenta que el coste logístico requiere un servicio de ida y vuelta. Para los repartos que se realizan con la furgoneta y repartidor este servicio no supondría un sobre coste, ya que el repartidor siempre finaliza la ruta en el origen.

Para poder analizar el coste por envío de este tipo de embalaje se considera que la vida útil de la caja de madera y mantel es de dos años. Tomando los datos del estudio de la Tabla 5.2 (número de cajas/cliente) en dos años hay 104 semanas y se realizan 1,2 envíos por semana a un cliente. En un año se realizan 124,8 envíos. Si es un envío de una caja pequeña se necesitan dos cajas pequeñas (para realizar la reposición). Por lo tanto el coste del embalaje es de 7,96€ (Tabla 6.3) $\times 2 = 15,92\text{€}$. Además se aplica un coste de mantenimiento mensual de 0,5€/mantel. Finalmente, el coste total del embalaje por envío es de $(15,92\text{€} + 0,5\text{€} \times 2 \text{ manteles} \times 24 \text{ meses}) / 124,8 \text{ envíos} = 0,32 \text{ €}$ de “packaging”/envío. Siguiendo el mismo razonamiento, en el caso de la caja grande el coste sería de 0,33€/envío.

6.2.2. Caja de cartón

La caja de cartón es un embalaje de usar y tirar. Puede contener una serigrafía con el logo de Refruiting o con algún mensaje que se quiera comunicar. Este tipo de embalaje se utilizaría en todos aquellos envíos realizados a través de agencias a transporte o paquetería, ya que la complejidad del servicio de devolución de cajas supondría un sobre coste y complejidad de gestión.

La caja tiene que tener un sistema de cierre, de tal forma que para transportar la fruta quede tapada por una cuestión de higiene. El diseño será parecido al de una caja de zapatos. No se utilizará cartón reciclado porque se estropea con la humedad. La fruta muchas veces proviene de cámaras frigoríficas y segrega líquido, lo cual podría estropear el embalaje. Por ello se utilizará cartón especial para embalaje de fruta, tal como se muestra en la Fig. 6.4.



Fig 6.4. Caja de cartón para embalaje de fruta variada. Fuente: <http://bogota-co.all.biz/>

El fabricante Cartones Soler ofrece un precio de 0,537€ y 0,642€ por la caja pequeña y la caja grande respectivamente. La caja está hecha de una sola pieza porque es más económico. La fabricación de estas cajas va sujeto a una inversión inicial de 1169€ para la fabricación de los troqueles¹¹.

6.2.3. Modelo definitivo “packaging”

Tal como se puede observar en la Tabla 6.4 el coste del packaging por envío en caja de madera es más barato que el de caja de cartón.

	Caja de madera + tela		Caja de cartón	
	Caja Pequeña	Caja Grande	Caja Pequeña	Caja Grande
Coste/envío	0,32	0,33	0,537	0,642

Tabla 6.4. Coste de los diferentes embalajes para fruta variada. Fuente: Elaboración Propia

No obstante, para poder llevar a cabo el plan de crecimiento de Refruiting es necesario contemplar los dos tipos de embalajes. El envío de fruta en cajas de usar y tirar se utilizará para aquellos envíos realizados por agencias de transporte externas. Ahora bien, se

¹¹ Troqueles: Moldes que se utilizan para la fabricación de las cajas de cartón.

intentarán abrir rutas de reparto con posibilidad de utilizar cajas de madera siempre y cuando las limitaciones logísticas y los costes lo permitan.

6.3. Control de calidad [21]

El control de calidad del servicio Refruiting también es una pieza fundamental. Si se garantiza un buen servicio es muy difícil perder un cliente. Por ello es importante definir un buen sistema de control de calidad y de mejora continua.

Para realizar un buen análisis de la calidad de un servicio se necesitan datos y opiniones. Por ello se han definido dos planes para captar datos y opiniones sobre el servicio de Refruiting.

6.3.1. Formularios de calidad

El control de la calidad consistirá en la puntuación del servicio de Refruiting por 3 sujetos diferentes: el comprador de fruta y el que monta las cajas, el distribuidor y el cliente. La finalidad de esta puntuación es evaluar el servicio o trabajo del personal de Refruiting. Cada sujeto se encargará de responder un formulario con respuestas de Sí o No sobre el servicio de Refruiting. La herramienta que se utilizará será el Google Formularios. Este “software online” te permite crear formularios para enviar a tus contactos y que lo rellenen.

Refruiting Quality Management

PREGUNTAS RESPUESTAS 15

Nombre de la empresa *

Texto de respuesta corta

¿La fruta es apetecible y tiene un buen aspecto externo? *

☐ Si.

☐ No.

¿La fruta es jugosa, sabrosa y refrescante? *

☐ Si.

☐ No.

¿Considera que la caja está llena de fruta? *

Fig 6.5. Captura de pantalla de la encuesta de calidad para clientes. Fuente: Elaboración Propia

El **comprador de fruta y el que se encarga de montar las cajas** es el principal responsable de la calidad de la fruta y la presentación. Por lo tanto, debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿La fruta es apetecible y tiene un buen aspecto externo?
2. ¿La fruta es jugosa, sabrosa y refrescante?
3. ¿Considera que la caja está llena de fruta?
4. ¿La fruta es variada?
5. ¿Están las cajas de madera o de cartón en buen estado?
6. ¿El mantel y/o la caja están limpios?
7. ¿Lo tengo todo preparado cuando llega el transportista?
8. ¿El personal de transporte es amable y sonriente?

Este formulario se debe cumplir cada día después de realizar la compra de fruta y el

montaje de cajas. En caso de que alguna respuesta no sea afirmativa se deben seguir las instrucciones de la Tabla 6.5.

Calidad		SÍ	NO	SOLUCIÓN
1	¿La fruta es apetecible y tiene un buen aspecto externo?		X	Retire las piezas de fruta que tengan mal aspecto y ponga fruta apetecible
2	¿La fruta es jugosa, sabrosa y refrescante?		X	Retire las piezas de fruta que no estén maduras
Cantidad y Variedad				
3	¿Considera que la caja está llena de fruta?		X	Introduzca más piezas de fruta en la caja
4	¿La fruta es variada?		X	Cambie alguna de las piezas de las que haya mayor cantidad por una de las que tenga menos
Mantenimiento				
5	¿Están las cajas de madera o de cartón en buen estado?		X	Contacte con servicio@refruiting.com y solucionaremos el problema
6	¿El mantel está limpio?		X	Lavarlo
Servicio				
7	¿Lo tengo todo preparado cuando llega el transportista?		X	Empiece a preparar las cajas antes para que el transportista no tenga que esperar. Si es problema de que el transportista llega tarde avise a servicio@refruiting.com
8	¿El personal de transporte es amable y sonriente?		X	Comentarlo en servicio@refruiting.com

Tabla 6.5. Instrucciones que debe seguir el proveedor de fruta en caso de dar respuesta negativa en la preguntas de la encuesta de calidad. Fuente: Elaboración Propia

El transportista, tanto si es interno como si es de una agencia externa, debe contestar a las siguientes preguntas:

1. ¿La fruta es apetecible y tiene un buen aspecto externo?
2. ¿La fruta es jugosa, sabrosa y refrescante?
3. ¿Considera que la caja está llena de fruta?
4. ¿La fruta es variada?
5. ¿Están las cajas de madera o de cartón en buen estado?
6. ¿El mantel y/o la caja están limpios?
7. ¿Está todo preparado cuando he de recoger las cajas?

8. ¿Cuándo entro en una empresa soy amable y sonriente?
9. ¿Soy atento ante las preguntas o sugerencias del cliente?
10. ¿Llego puntual a las empresas?

Las preguntas de la 1 a la 7 son para evaluar al comprador y montador de cajas. Las preguntas 8, 9 y 10 son la evaluación propia del repartidor. Este formulario lo deberá rellenar el transportista diariamente.

Una vez cada dos meses se envía un formulario a cada cliente con las siguientes preguntas (se realiza una evaluación cada dos meses para molestar lo menos posible al cliente):

1. ¿La fruta es apetecible y tiene un buen aspecto externo?
2. ¿La fruta es jugosa, sabrosa y refrescante?
3. ¿Considera que la caja está llena de fruta?
4. ¿La fruta es variada?
5. ¿Están las cajas de madera o de cartón en buen estado?
6. ¿El mantel y/o la caja están limpios?
7. ¿Llega la fruta puntualmente?
8. ¿El personal de Refruiting es amable y sonriente?
9. ¿Tiene alguna duda o sugerencia? (aquí se le deja un espacio para redactar al cliente)

Para realizar una evaluación global no se tienen en cuenta las autoevaluaciones. Es decir, al comprador y montador de cajas sólo se le evalúa con las preguntas 1 a 7 del formulario del transportista y 1 a 6 del formulario del cliente. Al transportista se le evalúa con las preguntas 8 y 9 del formulario del cliente.

De esta manera, las puntuaciones de autoevaluación sólo sirven para tener conciencia de que se ha de hacer bien el trabajo.

Las evaluaciones globales se hacen cada dos meses. Se realizan unas gráficas con los resultados obtenidos. Desde el Google Formulario se extraen los datos a Excel y se analizan los datos obtenidos para definir los puntos de mejora.

6.3.2. “Feedback” de los usuarios

Los formularios que se envían a las empresas los responden las personas encargadas del servicio de la fruta en las empresas. Suelen ser del departamento de RRHH (Recursos Humanos) o Servicios Generales. Estas personas no son las únicas que se benefician del servicio de Refruiting.

Como no se les puede enviar la encuesta de satisfacción a todos los trabajadores de las empresas se ubicará en cada caja de madera un cartel con una dirección de correo donde se pueden enviar sugerencias, comentarios o peticiones, tal como se muestra en la Fig. 6.6 En el caso de las cajas de cartón el cartel irá serigrafiado.

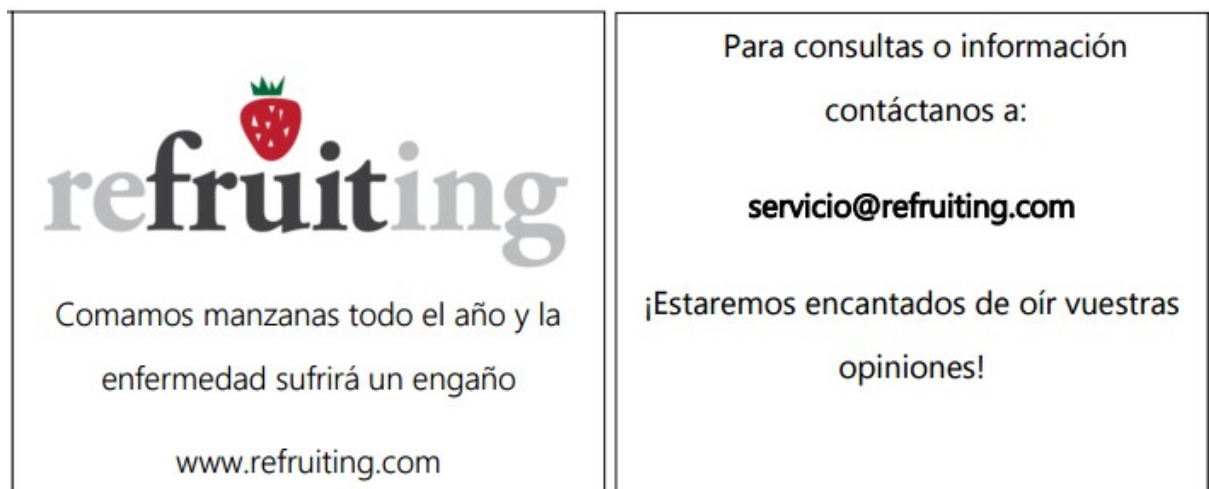


Fig. 6.6. Cartel que se coloca en cada caja de madera de Refruiting. Fuente: Elaboración Propia

7. Cadena de montaje y distribución

7.1. Local

Para poder obtener la fruta de Mercabarna, de los campos, de las Cooperativas o de los almacenistas se necesita un local para la recepción del género, el montaje de cajas y la salida del producto. Se le ha asignado un coste de 800 € mensuales (suministros aparte). Este coste sería de alquiler, ya que no se dispone de la liquidez necesaria para comprar un local.

También es necesario que en el propio local haya una oficina donde el resto de empleados de Refruiting puedan trabajar. De esta manera estaría todo el equipo en un único centro.

Teniendo en cuenta un volumen semanal de 3120 Kg de fruta en septiembre de 2017 se necesita un espacio de 70 m² con una cámara frigorífica de 20 m². Con este espacio se tendría margen de un aumento de hasta 6000 Kg semanales. Estos datos se han hecho en base a la frutería de Plaza Artós. Con unas dimensiones de 70 m² mueven un volumen de fruta y verdura de 6000 Kg cada semana.

A parte de los 70 m² se necesita un espacio de 30 m² para ubicar la oficina. Se calcula que se necesitan 2 m² por cada trabajador. Por tanto, cabrían un máximo de 15 personas. Más adelante se determinará el número de empleados previstos para trabajar en la oficina.

Las dimensiones del local han de ser de 100 m² distribuidos en 20 m² de cámara frigorífica, 50 m² para el montaje de cajas y 30 m² para la oficina. Si se le ha asignado un coste de 800€ mensuales al alquiler de 70 m², para el alquiler del total de 100 m² (por regla de 3) es de 1142,85€. Es decir, 11,42 €/m². En función de donde esté ubicado el local este coste podría aumentar o disminuir.

La cuestión es que se necesita un local de 70 m² + 30 m², que se adapte a las necesidades de Refruiting en cuanto a higiene y permisos de actividad y que sea lo más rentable posible.

Se pueden definir tres posibles ubicaciones para el local:

- Barcelona ciudad
- Afueras de Barcelona
- Mercabarna

7.1.1. Barcelona ciudad

Una opción podría ser la apertura de un local en Barcelona con venta directa al público y con un espacio de almacén para realizar el montaje de cajas. La idea sería abrir una frutería.

Si se consigue que la frutería sea rentable por sí sola se necesitaría un pequeño espacio para realizar el montaje de cajas. Se tendría que comprar la fruta que se consuma en la frutería y añadir el consumo de la actividad de distribución de fruta para otras organizaciones.

De esta manera se compartiría el espacio del montaje de cajas y de la cámara frigorífica y solo se tendrían que añadir 50 m² para ubicar la frutería.

Esto puede ser una manera muy eficiente de compartir gastos (local, comprador de fruta, suministros), aumentar el volumen de compra de fruta para conseguir mayor poder de negociación y tener un local en el centro de la ciudad con ventajas para los repartos locales.

De esta manera el coste asociado al alquiler del local (70 m² para el montaje de cajas y cámara frigorífica) sería de 400€ mensuales al compartir el espacio con la frutería, aunque se podrían conseguir precios más bajos.

El local frutería + local de montaje de cajas + cámara frigorífica + oficinas tendría un total de 150 m².

Depende de donde se quiera ubicar el local el coste por metro cuadrado puede oscilar entre 4€ y 14€, según páginas webs como idealista.com o fincasforcadell.com.

7.1.2. Local a las afueras de Barcelona

Los locales a las afueras de Barcelona tienen grandes oscilaciones de precios. Gracias a la web idealista.com se pueden encontrar precios desde 2 € hasta 8€ por metro cuadrado.

Ésta podría ser la opción más económica, ya que un local a las afueras de Barcelona es más barato que un local comercial en la ciudad. Sin embargo, puede suponer mayores costes logísticos para las entregas locales.

Se necesitarían 100 m² para ubicar las oficinas, el centro de montaje de cajas y la cámara frigorífica.

Un gran inconveniente que puede suponer tener un local a las afueras de Barcelona es la obtención de los permisos de actividad al tenerse que manipular alimentos (este problema

también está presente en locales dentro de Barcelona). Se deben cumplir además unas condiciones higiénicas y de inspecciones.

7.1.3. Local en Mercabarna

Es muy difícil encontrar un local disponible en Mercabarna y aún más de estas reducidas dimensiones. Además los precios son muy elevados. Por lo tanto, la mejor opción sería compartir el local con algún otro distribuidor de Mercabarna.

Una gran ventaja que supone tener un local en Mercabarna es el contacto directo con los puestos de fruta y el ahorro de una gran parte del coste del transporte de la mercancía al local.

No se ha podido determinar directamente el precio del alquiler de un local en Mercabarna. Sin embargo, gracias a la web mitula.com¹² se ha podido observar que los precios de un local cerca de Mercabarna están alrededor de 16 €/m².

7.1.4. Conclusión sobre el local

En definitiva, los costes aproximados de alquiler de un local (70 m²) en las diferentes ubicaciones son las de la Tabla 7.1.

	€/m2		m2	Coste mensual		
	Mín	Máx		Mín	Máx	Medio
Barcelona ciudad	4	14	70	280	980	630
Afuera de Barcelona	2	8	70	140	560	350
Mercabarna	16	16	70	1120	1120	1120

Tabla 7.1. Precios aproximados de alquiler de un local en función de la ubicación.

Fuente: precios de mercado según mitula.com e idealista.com

Los números expuestos en la Tabla 7.1 son muy aproximados. En el sector del alquiler de locales comerciales los precios son muy variantes en función de variables como la localización, el estado físico o la oferta y la demanda.

Los costes del local son importantes para la decisión que se debe tomar. Aun así, también es importante la estrategia de expansión que se quiera definir. Para ello es necesario enfocarse no solo en la expansión a un año vista sino tener una visión más a largo plazo.

¹² Mitula.com: página web especializada en alquiler de naves industriales.

El objetivo final de Refruiting es convertirse en una empresa que ofrezca un servicio excelente de distribución de fruta para oficinas. Con un único centro logístico, gran parte del servicio dependería de una agencia de transporte externa. La base de Refruiting es el servicio que ofrece.

Por esta razón, se debe pensar en un modelo en el que hubiera se puede garantizar al máximo que la distribución se realiza con un repartidor propio. Esto se consigue teniendo diversos centros logísticos ubicados en diferentes ciudades, con sus repartidores propios.

Para sacarle la máxima eficiencia a este modelo, lo mejor sería sacarle buen rendimiento a cada uno de estos centros. Montar una frutería y aprovechar su estructura en diversas ciudades para realizar el servicio de distribución de fruta para otras organizaciones es una buena solución.

Tener locales en las afueras de varias ciudades (o en Mercamadrid, Mercabarna o Mercavalencia) no sería un modelo muy rentable, ya que lo puedes tener todo unificado en un único centro logístico en vez de tener pequeños locales dedicados exclusivamente a la distribución de fruta para oficinas. En cambio, tener fruterías en los puntos donde haya más demanda de fruta para oficinas y que además puedan generar los beneficios asociados a una frutería es la manera más eficiente de ofrecer un buen servicio.

Un local en Barcelona tiene las grandes ventajas de aumentar la imagen de marca, el servicio, la distribución y el rendimiento económico, tal como se ha visto en los apartados anteriores. Por estas razones se ha determinado que esta es la mejor opción.

En conclusión, a corto plazo en Barcelona se debe abrir un local de unos 150 m² con una pequeña frutería (50 m²), un almacén con cámara frigorífica (70 m²) y una oficina (30 m²). Según se puede observar en la Tabla 7.1.4.1, el coste del alquiler de un local de 70 m² es de 630€ mensuales. Por regla de tres, alquilar un local de 150 m² tiene un coste mensual de unos 1350€. Estos precios pueden variar mucho en función de las condiciones y la zona donde esté situado el local.

A largo plazo el modelo sería ir abriendo locales semejantes en aquellas ciudades donde se detecte una mayor demanda.

7.2. Cadena de montaje

Una vez recibida la fruta en el local (frutería), proveniente de Mercabarna, de los campos o de las Cooperativas y Almacenistas, ésta deberá ser distribuida en las cajas. Tal como hemos visto en la Table 6.1 el coste de montaje de una caja es de 0,2€. En la Tabla 7.3 se

puede observar el coste semanal asociado al montaje de una caja en función del número de Kg demandados hasta septiembre de 2017.

	Pedidos semanales				
	Kg de fruta semanales	Cajas Pequeñas	Cajas Grandes	TOTAL CAJAS	Coste montaje semanal (€)
Septiembre 16	313	34	25	59	11,7
Octubre 16	500	54	39	94	18,7
Noviembre 16	625	68	49	117	23,4
Diciembre 16	844	92	66	158	31,6
Enero 17	1094	119	86	205	41,0
Febrero 17	1328	144	104	249	49,7
Marzo 17	1563	170	123	293	58,5
Abril 17	1813	197	143	339	67,9
Mayo 17	2063	224	162	386	77,2
Junio 17	2313	251	182	433	86,6
Julio 17	2563	278	201	480	95,9
Agosto 17	2844	309	224	532	106,5
Septiembre 17	3125	339	246	585	117,0

Tabla 7.3. Coste semanal de montaje de cajas de fruta variada en función de la demanda mensual. Fuente: Elaboración Propia

El montaje de cajas lo realiza la misma persona que se encarga de hacer los repartos. Se acaba de repartir a las 12h. Después se va a buscar la fruta comprada en Mercabarna. La fruta de las Cooperativas, Almacenistas y Campos tiene transporte propio. Una vez la fruta está en el local se montan las cajas del día siguiente.

Por lo tanto, el horario de la persona encargada de gestionar los proveedores, montar las cajas de fruta variada y realizar la distribución sería el siguiente (este horario podría variar en función del día de la semana y del número de repartos):

- 6:30h: carga de las cajas de fruta variada en la furgoneta
- 7:00h: inicio repartos de fruta
- 12:00h: final repartos de fruta
- 12:15h: compra de fruta en Mercabarna y gestión de otros proveedores (campos, cooperativas...)

- 16h: montaje de cajas de fruta variada

En la Tabla 7.4 se puede ver el número de cajas que se montan para cada día de la semana en una progresión entre septiembre de 2016 y septiembre de 2017. Para obtener este resultado se ha tenido en cuenta el número de cajas que se reparten entre los meses de julio y septiembre de 2016 para obtener un promedio.

DISTRIBUCIÓN DE NÚMERO DE CAJAS POR DÍA DE LA SEMANA						
	TOTAL CAJAS	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Septiembre	59	20	22	10	6	2
Octubre	94	31	35	15	10	2
Noviembre	117	39	44	19	12	3
Diciembre	158	53	59	26	16	4
Enero	205	68	77	33	21	5
Febrero	249	83	94	40	26	6
Marzo	293	98	110	48	30	8
Abril	339	113	128	55	35	9
Mayo	386	129	145	63	40	10
Junio	433	144	163	70	44	11
Julio	480	160	180	78	49	12
Agosto	532	177	200	86	55	14
Septiembre	585	195	220	95	60	15

Tabla 7.4. Previsión del número de cajas que se envían en función del día de la semana. Fuente: Elaboración propia

Según el estudio de la Fig. 7.1 los repartos en porcentaje respecto el total de una semana se distribuyen de manera que dos tercios de las cajas de una semana son para el lunes y el martes.



Fig. 7.1. Distribución del número de cajas en función del día de la semana (%).

Fuente: Elaboración Propia

Con esta distribución se puede ver que la compra de fruta se puede realizar tres veces por semana únicamente, ya que la fruta puede aguantar 2 o 3 días en buen estado dentro de la cámara frigorífica. Aunque este factor también depende del consumo y las provisiones de la frutería.

La cámara frigorífica se utiliza para almacenar las frutas que necesiten frío o para mantener en buen estado la fruta que se compra el viernes, para que aguante hasta el lunes. Tal como se puede observar en la Tabla 7.5 el montaje de cajas se monta el día anterior a la entrega (excepto en el caso del lunes, que se monta el viernes) por si hay cambios de última hora o entrada de nuevos clientes.

Distribución de fruta	Compra de fruta	Montaje de cajas
Lunes	Viernes	Viernes
Martes	Lunes	Lunes
Miércoles	Martes	Martes
Jueves	Martes	Miércoles
Viernes	Martes	Jueves

Tabla 7.5. Tabla del día de la semana de distribución, compra y montaje de las cajas de fruta variada de Refruiting. Fuente: Elaboración Propia

El coste del stock de fruta en el caso de Refruiting es mínimo, ya que toda la fruta que se

adquiere se entrega en un plazo máximo de 2 días. Como se ofrece un servicio recurrente se puede calcular el número exacto de kg de fruta que se han de comprar y hacer que el coste de la merma de fruta sea despreciable.

7.3. Distribución

En este apartado se desarrolla el plan de acción para realizar los envíos desde el local de Refruiting hasta el cliente final.

La distribución es una pieza clave del servicio de Refruiting. La persona que lleva la fruta al cliente es la cara visible o la imagen de la empresa. Por ello es muy importante ofrecer un servicio de gran calidad en este sentido.

Según los datos históricos de Refruiting los repartos están distribuidos tal como se muestra en la Tabla 7.6 y la Fig. 7.2.

DISTRIBUCIÓN DE REPARTOS SEMANALES						
	TOTAL REPARTOS	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Septiembre	24	10	7	4	3	1
Octubre	38	15	10	6	5	2
Noviembre	48	19	13	8	6	2
Diciembre	65	26	18	11	8	3
Enero	84	33	23	14	11	4
Febrero	102	40	28	17	13	4
Marzo	120	48	33	20	15	5
Abril	139	55	38	23	17	6
Mayo	158	63	43	26	20	7
Junio	178	70	48	30	22	7
Julio	197	78	53	33	25	8
Agosto	218	86	59	36	27	9
Septiembre	240	95	65	40	30	10

Tabla 7.6. Previsión del número de repartos de cada día de la semana en función de la demanda mensual. Fuente: Elaboración Propia



Fig. 7.2. Distribución del número de envíos en función del día de la semana.

Fuente: Elaboración Propia

Hasta noviembre de 2016 todos los repartos se realizan en Barcelona. No obstante, a partir de esta fecha se intentarán conseguir clientes a nivel nacional.

Se pueden distinguir entre 3 posibles maneras de hacer la distribución:

- Agencia de transporte
- Repartidor en nómina o autónomo con vehículo de Refruiting
- Repartidor autónomo con vehículo propio

Las dos últimas maneras se consideran formas de reparto propio y la primera se considera reparto externo.

7.3.1. Forma de reparto propio

Los repartos propios son aquellos que realiza un autónomo que utiliza el vehículo de Refruiting para realizar los envíos o un autónomo que trabaja exclusivamente para Refruiting con su propia furgoneta durante unas horas al día.

Por un lado, se analizará el coste del envío de la primera opción.

En noviembre de 2016 Refruiting cuenta con una furgoneta de renting con un coste mensual de 332€. El tiempo medio para realizar un reparto es de 15 minutos, según los

datos de envíos realizados entre mayo y octubre del 2016. Los repartos se realizan entre las 7h y las 12h. Por lo tanto se pueden realizar un máximo de 20 repartos al día. Es decir, el vehículo se utiliza 5 horas al día en el caso de que todos los días de la semana tenga el número de repartos suficiente. Se ha determinado que hay una media de 21 días laborales al mes. Por tanto, se reparte fruta 21 días cada mes. El coste del repartidor es de 8 €/hora.

El coste de la gasolina se ha estimado en 1 €/hora. La estimación se ha hecho sabiendo que la furgoneta de Refruiting gasta unos 7 litros de gasolina cada 100 Km. Si el precio de la gasolina esta entorno a los 1,2 €/litro y se realizan 12 km/hora haciendo repartos, el coste de la gasolina se puede aproximar en 1 €/hora.

Teniendo en cuenta estos datos se ha hecho un análisis del coste del envío con un repartidor y el vehículo en renting. Tal como se muestra en la Tabla 7.7 el coste de realizar un reparto con un repartidor autónomo con un vehículo de Refruiting es de 3,04€.

1. Coste Repartidor (€/h)	8
Renting Vehículo (€/mes)	332
Horas activas de la furgoneta al día	5
Días de reparto al mes	21
2. Coste renting (€/h)	3,16
3. Consumo gasolina (€/h)	1
4. Coste reparto (€/h): 1 + 2 + 3	12,16
Tiempo Entrega media por reparto (en horas)	0,25
Número de repartos en una hora	4
5. Coste reparto (€/reparto): 4*0,25	3,04

Tabla 7.7. Coste de reparto con un repartidor autónomo con vehículo de Refruiting.

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, un repartidor autónomo con su propio vehículo también puede realizar 4 repartos en una hora. El coste asignado a este servicio es de 15 €/hora. Por lo tanto, el coste por reparto sería de 3,75 €. En este precio iría incluido el vehículo y su mantenimiento, la gasolina y las horas de trabajo del autónomo.

Por lo tanto podemos diferenciar entre:

- Autónomo con vehículo de Refruiting: 3,04 €/envío

- Autónomo con su vehículo: 3,75 €/envío

La mayor ventaja de utilizar repartidores propios es poder ofrecer un servicio recurrente de calidad. De esta manera se puede asegurar que cada día va la misma persona a realizar el reparto a una empresa concreta, conoce a la gente, sabe dónde ubicar las cajas y puede atender de forma muy personalizada al cliente.

7.3.2. Repartos externos

Los repartos externos estarían subcontratados a Meteor, que es una empresa de servicio courier¹³ especializada en envíos de fruta a nivel nacional y local. Cuenta con una gran red de distribución a través de la cual puede llegar a todos los puntos de España en menos de 24h.

Este servicio es muy ventajoso para Refruiting, ya que la fruta es un producto perecedero. Con Meteor, Refruiting puede ser capaz de entregar un paquete que se recoge el día anterior en el local y está a la mañana siguiente (antes de las 14h) en el cliente.

Los costes de envío en función del peso se pueden observar en la Tabla 7.8

Zona	Destino	0-5KG	5-10KG	10-15KG	15-20KG	20-25KG	KG ADICIONAL
B	Alrededor de Barcelona	3,83	3,95	4,28	4,46	4,78	0,1625
C	Resto Provincia Barcelona	4,01	4,28	4,53	4,78	5,04	0,1625
D	Resto Cataluña	5,94	7,04	9,43	11,82	14,21	0,48
E	Resto España	5,85	7,15	10,73	14,3	17,88	0,72

Tabla 7.8. Tarifa de precios Meteor. Fuente: Meteor

La zona A son los destinos del área metropolitana de Barcelona. Alrededor de Barcelona son aquellos municipios de las afueras de Barcelona (zona B), Resto Provincia Barcelona es la zona C, Resto Cataluña es la zona D y Resto de España es la Zona E.

También existe una aplicación denominada Glovo que realiza envíos en menos de una hora dentro de ciudades. Barcelona es una de las ciudades donde opera. El coste del envío es

¹³ Servicio Courier: consiste en el envío de documentos o paquetes de un tamaño y/o peso limitado a un determinado costo, que puede ser distribuido a nivel nacional e internacional según lo requiera el cliente.

de 4,9€. Un inconveniente es que el peso del producto está limitado, ya que muchas veces se realiza la distribución en moto o bicicleta.

7.3.3. Conclusión de la distribución

Una vez conocidos tanto las características como los costes asociados a cada tipo de distribución se puede definir la manera de ofrecer un servicio de calidad al menor coste.

La distribución en ciudad, será realizada siempre con distribución propia. Esto es debido a que los clientes de la ciudad son más exigentes en cuanto al servicio y a que es posible ofrecer un servicio personalizado. Estas exigencias vienen dadas porque en las grandes ciudades hay mucha más oferta de servicios para empresas y las cosas suelen llegar antes que si la empresa está ubicada en un lugar más inhóspito.

Como el transportista con vehículo de Refruiting es más económico que el transportista autónomo siempre se intentará que sea el primero quien se encargue de la distribución. Ahora bien, en el periodo en que la ruta de un repartidor esté llena y se empiecen a realizar nuevos repartos, se debe intentar que un repartidor autónomo realice los envíos hasta que contratar el nuevo vehículo de renting sea más económico.

Tal como se ha visto en apartados anteriores el tiempo medio de entrega es de unos 15 minutos (dependiendo del número de cajas que se entreguen y la distancias entre las entregas, entre otros aspectos). Por ello un repartidor puede realizar alrededor de 20 repartos al día si opera entre las 7h y las 12h. Teniendo en cuenta los valores de la Tabla 7.6 en el mes de diciembre se realizarán 26 repartos los lunes, 18, los martes, 11 los miércoles, 8 los jueves y 3 los viernes. A pesar de que el lunes es el único día crítico se debería empezar a abrir una nueva ruta de distribución con un repartidor propio de Refruiting. De la misma manera, en el mes de septiembre del 2017, con un volumen de casi 100 entregas los lunes se necesitarían entre 3 o 4 repartidores propios.

Para poder calcular el coste del envío que supondrá distribuir fruta a un nuevo cliente (dentro de la zona de distribución propia) hay que analizarlo de forma individual, se ha de ver cómo podría entrar en la ruta de distribución y cuánto tiempo se le asocia al envío. De esta forma, el coste del envío depende del tiempo de entrega. Por ejemplo, un cliente que se tardan 12 minutos en entregar tiene un coste de envío de 3,04 €. En cambio, si un cliente con un número muy elevado de cajas de fruta se calcula que se tardará una hora en servirle, el coste de entrega sería de 12,16€.

Para los envíos fuera de Barcelona se utilizará la empresa de transporte Meteor. Ahora bien, siempre que en una zona concreta con un gran número de repartos se pueda realizar distribución propia abrirá una ruta de distribución propia para ofrecer un servicio más

personalizado. En caso de detectar esta situación se deberá hacer un análisis detallado del coste y el riesgo de realizar los repartos con distribución propia en esa zona.

Por un tema estratégico de la empresa toda acción comercial y de comunicación de la se realizará en la zona A, ya que es donde se puede ofrecer un mejor servicio. Por tanto, el número de clientes que Refruiting tendrá fuera de la zona A hasta septiembre de 2017 es ínfimo o nulo. Al no disponer de datos suficientes se ha determinado que para realizar el balance de pérdidas y ganancias del plan económico de Refruiting se supondrá que solo se realizan repartos con repartidor de Refruiting y en la zona A.

Este hecho facilitará los cálculos del balance de pérdidas y ganancias porque no se puede calcular el número de destinos, de clientes o de Kg estimados fuera de la zona A.

8. Análisis económico

8.1. Previsión septiembre de 2016 a septiembre de 2017

Después de exponer el plan de crecimiento de Refruiting, las estimaciones de demanda, de Kilogramos de fruta, de envíos, de número de cajas y después de analizar todos los costes de explotación, se puede realizar un análisis económico de la empresa hasta septiembre de 2017.

Para ello se ha elaborado un balance de pérdidas y ganancias de todos los meses entre septiembre de 2016 y septiembre de 2017. En la Tabla 8.1 se pueden observar los datos de la facturación, los gastos y el beneficio obtenidos durante este periodo. En la Tabla 8.2 se ha realizado el consolidado de este periodo.

A continuación se explicarán los datos obtenidos en la Tabla 8.1 siguiendo el siguiente esquema:

- Ingresos y demanda
- Gastos de producción
- Gastos comerciales
- Gastos de administración
- Beneficio

8.1.1. Ingresos y demanda

Los ingresos y la demanda de Refruiting se definen a partir de los Kg de fruta, el número de cajas, el número de envíos y el precio de venta estimados.

- **Kg de fruta:** es el número de kg de fruta que se consumen en todo el año. Para realizar este cálculo se ha obtenido los kg de fruta semanales que se distribuyen entre septiembre de 2016 y septiembre de 2017 de la Tabla 5.2.
- **Precio de venta al público (PVP) (€/Kg):** El precio del Kg varía en función del número de entregas, del volumen de fruta y de los gastos de estructura, entre otros. A partir de la facturación y el número de kg de fruta distribuidos por Refruiting entre abril de 2016 y septiembre de 2016 se ha determinado un precio de venta medio de

3€/kg como referencia, aunque a la hora de enviar un presupuesto siempre se ha de tener en cuenta el margen neto y el poder de negociación con el potencial cliente.

Este precio permite mantener el margen neto de Refruiting en un 33,16% (Tabla 8.2), si se tiene en cuenta el periodo entre septiembre de 2016 y septiembre de 2017.

- **Facturación:** La facturación es el número de Kg por el PVP de 3 €/Kg
- **Núm. repartos mensuales:** Es el número de repartos semanales estimados. A partir de la Tabla 5.2 se ha obtenido la previsión del número de envíos semanales de fruta. Estos datos se han multiplicado por 4,34 semana/mes para obtener el número de repartos mensuales.
- **Horas de reparto mensuales:** Es el número de repartos mensuales multiplicado por 0,25h, que es el tiempo medio de reparto según la Tabla 7.7.
- **Núm. de cajas mensuales:** Es el número de cajas que se repartirán cada mes. Los datos se han obtenido de la Tabla 7.2.1. A partir del número de cajas por semana se ha realizado el cálculo de 365 días al año / 7 días a la semana = 52,14 semanas al año. 52,14 semanas / 12 meses = 4,34 semanas/mes y se ha obtenido el número previsto de cajas de fruta variada que se enviarán cada mes.
- **Horas de montaje semanales:** Es el número de cajas montadas mensualmente por 0,025 horas, que es el tiempo de montaje de una caja en horas. Según el resultado del Anexo B se tardan 1,5 minutos en montar una caja.

8.1.2. Costes de producción

Los costes de producción de Refruiting son el coste de la fruta, el packaging, la logística, los el sueldo de compras, el seguro de responsabilidad civil y el alquiler, agua y luz del almacén y cámara frigorífica.

- **Fruta (1,11 €/Kg):** Es el coste de fruta comprada en Mercabarna, según el precio medio de la Tabla 2.2. A pesar de que el precio de la fruta es muy variable se comprará la variedad de fruta de tal forma que el precio medio sea el más cercano a 1,11 €/Kg.
- **Amortización “packaging” (0,3242 €/caja):** Es el coste del embalaje de las cajas (sin contar el montaje). Este coste se obtiene multiplicando el número de cajas mensuales por 0,3242 €/caja. El coste de 0,3242 €/caja se obtiene de hacer una

media ponderada entre los datos de la Tabla 6.1 y de la Tabla 6.4. concretamente se ha realizado una media ponderada entre el coste de amortización del “packaging” de la caja de madera y el mantel de tela (0,32€ y 0,33€ la caja grande y pequeña, respectivamente) y el porcentaje de número de cajas (58% pequeñas y 42% grandes). No se ha tenido en cuenta el “packaging” de la caja de cartón porque se supone que en este periodo de tiempo solo se entregan cajas en la zona A con el packaging 100% reutilizable.

- **Gasolina repartos:** Es el coste estimado de gasolina que se consume en la realización de los repartos. Una furgoneta de repartos gasta aproximadamente 1 litro de gasolina por hora, según la Tabla 7.7. Por lo tanto el coste de gasolina mensual son las horas de reparto multiplicado por 1€.
- **Renting:** El coste del renting es de 333 €/mes. A partir del mes de diciembre, que el número de repartos semanales es de 65, se prevé la adquisición de un nuevo vehículo, ya que según la previsión hecha en el apartado 7.3.1 un repartidor puede realizar alrededor de 20 envíos al día. Si se tiene en cuenta que la mayoría de los repartos se concentran entre el lunes y el martes se debe adquirir un nuevo vehículo en diciembre de 2016 y en abril de 2017. De cara a agosto o septiembre del 2017 también se debería adquirir un nuevo vehículo. Este último no se ha tenido en cuenta porque con una flota de tres vehículos el tiempo de entrega es mucho menor porque se pueden optimizar las rutas.
- **Salario repartidor + montaje de cajas:** Es el número de horas de reparto y de montaje de cajas mensuales multiplicado por el coste de 8 €/hora. Las personas que se encargan de realizar este servicio deben estar dados de alta como autónomos y utilizarán el vehículo de Refruiting. Se les pagará 8 €/hora + IVA.
- **Salario Director de compras y logística:** Es el salario del socio que, como trabajador tiene la responsabilidad de gestionar a los proveedores y gestionar la logística. Por decisión unánime de los tres socios este salario se paga a partir de marzo de 2017, aunque el trabajo se realiza desde septiembre de 2016.
- **Seguro de responsabilidad civil:** El seguro de responsabilidad civil tiene un coste de 28,67 € mensuales para una empresa de las dimensiones y características de Refruiting, según la aseguradora Plus Ultra.
- **Alquiler + luz + agua del almacén y la cámara frigorífica:** Durante los primeros meses únicamente hay gasto de luz y de agua, ya que Refruiting trabaja en un local cedido por un familiar hasta el mes de marzo de 2017. A partir de esta fecha se alquilará un local de 150 m² en Barcelona con un precio de unos 1350€ mensuales.

De estos 150 m², 50 serán una frutería, 70 un almacén con cámara frigorífica y 30 una oficina. El coste medio de alquiler es de 9 €/m². Por lo tanto el coste del alquiler es de 441€. El coste de la luz y el agua de todo el local (100 m², sin contar lo que está destinado a la frutería, que va aparte) es de 70€ mensuales. En proporción, el gasto mensual de consumo de luz y agua es de 49€.

8.1.3. Costes comerciales

- **Salario comercial:** El comercial (autónomo) trabaja a media jornada con un sueldo fijo de 400 € mensuales y una parte variable que depende de la cartera de clientes que consiga (ver apartado 5.1). Si tiene el objetivo de obtener 800 € mensuales de facturación, su sueldo aumenta en 24 €/mes (un 3% de la facturación).
- **Salario comunicador:** 500€ al mes es el coste de la persona que lleva la comunicación en Refruiting desde mayo de 2016. Es un autónomo que trabaja a media jornada.
- **Salario Director de marketing y comunicación:** Por decisión unánime de los tres socios este salario se paga a partir de marzo de 2017, aunque el trabajo se realiza desde septiembre de 2016.
- **Salario Director comercial:** Por decisión unánime de los tres socios este salario se paga a partir de marzo de 2017, aunque el trabajo se realiza desde septiembre de 2016.
- **CRM:** El coste mensual del CRM comercial es de 112 €/mes. El CRM es un software de la empresa Prosperworks Inc [20] que facilita la gestión y el seguimiento de los clientes potenciales.
- **Publicidad Online:** Se ha establecido un presupuesto de 100€ mensuales para invertir en publicidad en internet y redes sociales.
- **Muestras gratuitas para clientes:** El presupuesto estimado para el envío de cajas de prueba para clientes potenciales es de 100 € al mes.
- **Alquiler + luz + agua para uso comercial:** El 30% del coste de luz, agua y alquiler se divide a partes iguales entre gasto comercial y gasto administrativo.

8.1.4. Costes administrativos

- **Alquiler + luz + agua para uso administrativo**

- **Internet + 3 teléfonos móviles:** El coste de la fibra óptica y 3 líneas de teléfono móvil y 1 línea fija con llamadas ilimitadas y navegación con internet es de 112 €/mes según las tarifas de Movistar. Se considera un gasto administrativo porque el tanto el internet como las llamadas telefónicas son para uso administrativo y de gestión.
- **Gestor contable:** Para llevar las cuentas al día el gestor de Refruiting cobra una cuota de 133€ hasta febrero de 2017. A partir de esta fecha se aplica la tarifa estándar de 200 €/mes.
- **Material de oficina:** Es el material básico para la oficina.

8.1.5. Beneficio

- **Total gastos:** Es la suma de los gastos de producción, comerciales y administrativos.
- **Beneficio neto:** Son los ingresos (facturación) menos el total de los gastos. También se le puede denominar beneficio antes de impuestos.
- **Margen neto:** Es el margen neto de la empresa sobre ventas.

	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	ANUAL
Kg de fruta	1.357,89	2.172,62	2.715,77	3.666,29	4.752,60	5.771,02	6.789,43	7.875,74	8.962,05	10.048,36	11.134,67	12.356,77	13.578,87	91182,11
Precio venta (€/kg)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Facturación	4.073,66 €	6.517,86 €	8.147,32 €	10.998,88 €	14.257,81 €	17.313,06 €	20.368,30 €	23.627,23 €	26.886,16 €	30.145,09 €	33.404,02 €	37.070,31 €	40.736,61 €	273.546,32 €
Num. Repartos mensuales	104	165	208	281	364	442	520	602	684	771	853	944	1039	6.975,63 €
Horas de reparto mensuales	25,98	41,135	51,96	70,3625	90,93	110,415	129,9	150,4675	171,035	192,685	213,2525	235,985	259,8	17.405,92 €
Num. De cajas mensuales	254	406	508	686	889	1079	1269	1473	1676	1879	2082	2310	2539	17.050,00 €
Horas de montaje mensuales	6	10	13	17	22	27	32	37	42	47	52	58	63	
Costes de producción														
Fruta (1,11 €/kg)	1.507,25 €	2.411,61 €	3.014,51 €	4.069,59 €	5.275,39 €	6.405,83 €	7.536,27 €	8.742,08 €	9.947,88 €	11.153,68 €	12.359,49 €	13.716,02 €	15.072,54 €	101.212,14 €
Amortización packaging (0,3756 €/caja)	82,35 €	131,63 €	164,69 €	222,40 €	288,21 €	349,81 €	411,41 €	477,55 €	543,36 €	609,17 €	674,98 €	748,90 €	823,14 €	5.527,61 €
Gasolina repartos	25,98 €	41,14 €	51,96 €	70,36 €	90,93 €	110,42 €	129,90 €	150,47 €	171,04 €	192,69 €	213,25 €	235,99 €	259,80 €	1.743,91 €
Renting	333,00 €	333,00 €	333,00 €	666,00 €	666,00 €	666,00 €	666,00 €	999,00 €	999,00 €	999,00 €	999,00 €	999,00 €	999,00 €	9.657,00 €
Salario Repartidor + montaje de cajas	258,64 €	410,28 €	517,28 €	700,10 €	905,24 €	1.099,12 €	1.293,00 €	1.498,34 €	1.703,48 €	1.917,28 €	2.122,42 €	2.349,88 €	2.586,20 €	17.361,26 €
Salario Director de compras y logística							1.210,00 €	1.210,00 €	1.210,00 €	1.210,00 €	1.210,00 €	1.210,00 €	1.210,00 €	8.470,00 €
Seguro Responsabilidad Civil	28,67 €	28,67 €	28,67 €	28,67 €	28,67 €	28,67 €	28,67 €	28,67 €	28,67 €	28,67 €	28,67 €	28,67 €	28,67 €	372,67 €
Alquiler+Luz+agua almacén y cámara frigorífica	49,00 €	49,00 €	49,00 €	49,00 €	49,00 €	49,00 €	49,00 €	49,00 €	49,00 €	49,00 €	49,00 €	49,00 €	49,00 €	3.724,00 €
TOTAL COSTES DE PRODUCCIÓN	2.235,89 €	3.356,31 €	4.110,11 €	5.757,12 €	7.254,44 €	8.659,84 €	11.275,25 €	13.106,10 €	14.603,42 €	16.110,49 €	17.607,81 €	19.288,45 €	20.979,36 €	144.344,58 €
Costes comerciales														
Salario comercial					400,00 €	424,00 €	448,00 €	472,00 €	496,00 €	520,00 €	544,00 €	568,00 €	592,00 €	4.464,00 €
Salario comunicador	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	6.500,00 €
Salario Director de marketing y comunicación							1.210,00 €	1.210,00 €	1.210,00 €	1.210,00 €	1.210,00 €	1.210,00 €	1.210,00 €	8.470,00 €
Salario director Comercial							1.210,00 €	1.210,00 €	1.210,00 €	1.210,00 €	1.210,00 €	1.210,00 €	1.210,00 €	8.470,00 €
Cuota mensual CRM			112,00 €	112,00 €	149,33 €	149,33 €	149,33 €	149,33 €	149,33 €	149,33 €	149,33 €	149,33 €	149,33 €	1.567,97 €
Publicidad Online	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	1.300,00 €
Muestras gratuitas para clientes	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	1.300,00 €
Alquiler+Luz+agua	10,50 €	10,50 €	10,50 €	10,50 €	10,50 €	10,50 €	105,00 €	105,00 €	105,00 €	105,00 €	105,00 €	105,00 €	105,00 €	798,00 €
TOTAL COSTES COMERCIALES	710,50 €	710,50 €	822,50 €	822,50 €	1.259,83 €	1.283,83 €	3.822,33 €	3.846,33 €	3.870,33 €	3.894,33 €	3.918,33 €	3.942,33 €	3.966,33 €	32.869,97 €
Costes de administración														
Alquiler+Luz+agua	10,50 €	10,50 €	10,50 €	10,50 €	10,50 €	10,50 €	105,00 €	105,00 €	105,00 €	105,00 €	105,00 €	105,00 €	105,00 €	798,00 €
Internet + 3 teléfonos móviles	95,00 €	95,00 €	95,00 €	95,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	110,00 €	1.370,00 €
Gestor contable	133,00 €	133,00 €	133,00 €	133,00 €	133,00 €	133,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	2.198,00 €
Material de oficina	238,50 €	838,50 €	298,50 €	298,50 €	313,50 €	313,50 €	475,00 €	475,00 €	475,00 €	475,00 €	475,00 €	475,00 €	475,00 €	5.626,00 €
TOTAL COSTES DE ADMINISTRACIÓN														
TOTAL GASTOS	3.184,89 €	4.905,31 €	5.231,11 €	6.878,12 €	8.827,77 €	10.257,17 €	15.572,58 €	17.427,43 €	18.948,75 €	20.479,82 €	22.001,14 €	23.705,78 €	25.420,69 €	182.840,55 €
BENEFICIO NETO	888,77 €	1.612,54 €	2.916,21 €	4.120,77 €	5.430,04 €	7.055,88 €	4.795,72 €	6.199,81 €	7.937,41 €	9.665,27 €	11.402,88 €	13.364,53 €	15.315,92 €	90.705,77 €
MARGEN NETO	21,82%	24,74%	35,79%	37,47%	38,08%	40,75%	23,55%	26,24%	29,52%	32,06%	34,14%	36,05%	37,60%	33,16%

Fig. 8.1. Cuenta de pérdidas y ganancias de todos los meses entre septiembre de 2016 y septiembre de 2017. Fuente: Elaboración propia

	Resultado acumulado entre sept-16 y sept-17	
	Kg de fruta	91182,11
	Facturación	273.546,32 €
	Núm. repartos realizados	6.975,63 €
	Núm. de cajas de fruta distribuidas	17.050,00 €
Costes de producción	Fruta (1,11 €/Kg)	101.212,14 €
	Amortización packaging (0,3756 €/caja)	5.527,61 €
	Gasolina repartos	1.743,91 €
	Renting	9.657,00 €
	Salario Repartidor + montaje de cajas	17.361,26 €
	Salario Director de compras y logística	8.470,00 €
	Seguro Responsabilidad Civil	372,67 €
	Alquiler+luz+agua almacén y cámara frigorífica	3.724,00 €
	TOTAL COSTES DE PRODUCCIÓN	144.344,58 €
Costes comerciales	Salario comercial	4.464,00 €
	Salario comunicador	6.500,00 €
	Salario Director de marketing y comunicación	8.470,00 €
	Salario director Comercial	8.470,00 €
	Cuota mensual CRM	1.567,97 €
	Publicidad Online	1.300,00 €
	Muestras gratuitas para clientes	1.300,00 €
	Alquiler+luz+agua	798,00 €
	TOTAL COSTES COMERCIALES	32.869,97 €
Costes de administración	Alquiler+luz+agua	798,00 €
	Internet + 3 teléfonos móviles	1.370,00 €
	Gestor contable	2.198,00 €
	Material de oficina	1.260,00 €
	TOTAL COSTES DE ADMINISTRACIÓN	5.626,00 €
	TOTAL GASTOS	182.840,55 €
	BENEFICIO NETO	90.705,77 €
	MARGEN NETO	33,16%

Tabla 8.2. Acumulado cuenta de resultados entre septiembre de 2016 y septiembre de 2017. Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 8.2 se observa que la facturación de Refruiting entre septiembre de 2016 y

septiembre de 2017 (13 meses) se prevé que sea de 273.546,32€. Los gastos de producción serían de 144.344,58€, los gastos comerciales de 32.071,97€ y los gastos administrativos de 5.626,00€. El beneficio antes de impuestos sería de 91.503,77€ y el margen neto de 33,45%.

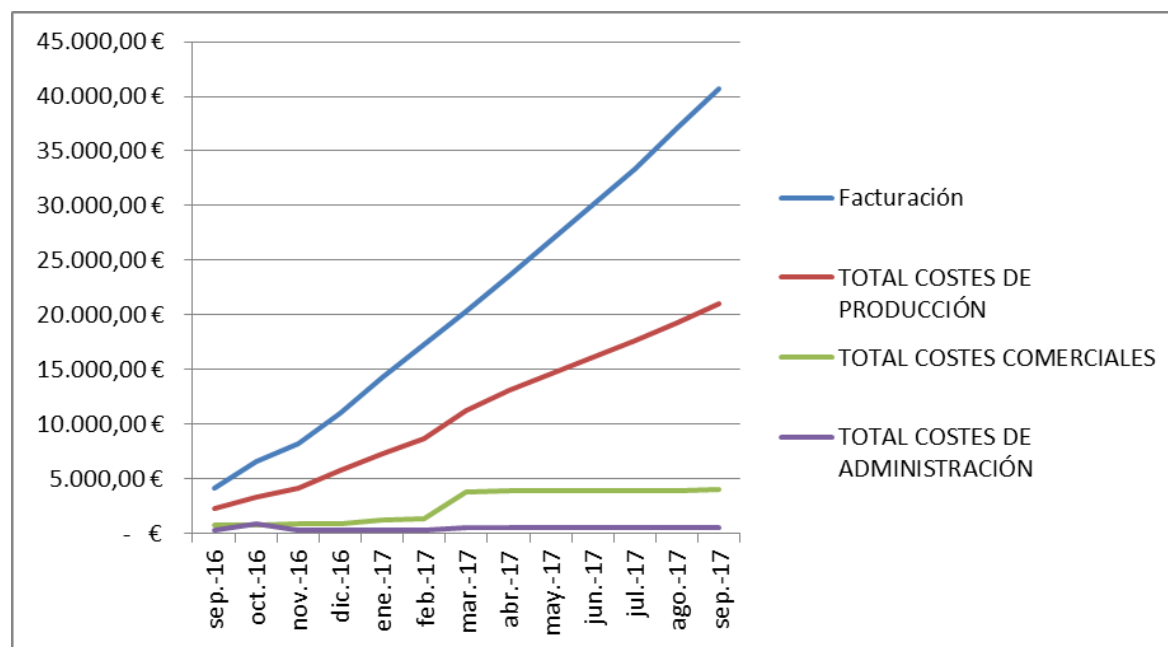


Fig. 8.1. Evolución de los ingresos y los gastos previstos en Refruiting. Fuente: Elaboración propia

En la Fig. 8.1 se puede observar la evolución de los ingresos y los gastos previstos en Refruiting entre septiembre de 2016 y septiembre de 2017. Se puede apreciar claramente como los costes de administración y comerciales se mantienen constantes mientras que la facturación va aumentando mes a mes.

8.2. Organización y organigrama de Refruiting

En septiembre de 2017 el organigrama de Refruiting será el que se muestra en la Fig. 8.1.

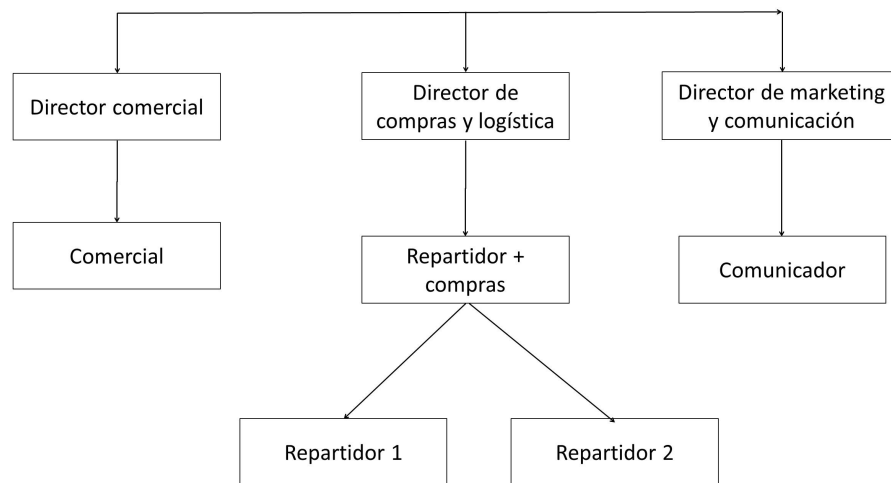


Fig. 8.1. Organigrama de Refruiting en septiembre de 2017. Fuente: Elaboración Propia

Las funciones de cada una de las personas que componen Refruiting en septiembre de 2017 son las siguientes:

- Director comercial: liderar las ventas y comercializar los servicios de Refruiting.
- Comercial: comercializar los servicios de Refruiting.
- Director de compras y logística: liderar el equipo de logística y gestionar los proveedores.
- Repartidor + compras: recoger el género en Mercabarna, montar las cajas de fruta y distribuir las.
- Repartidor 1 y 2: montar las cajas de fruta variada y distribuir las.
- Director de Marketing y comunicación: gestionar tareas administrativas (contacto con el gestor contable), realizar análisis de mercado y lanzamiento de nuevos productos
- Comunicador: creación de contenidos, publicaciones y estrategia de marketing online.

9. Herramientas de gestión

En este capítulo se explicarán las herramientas de gestión que se utilizarán en Refruiting. Para la elección de cada una de ellas se ha intentado que sean del menor coste posible y que permitan compartir datos fácilmente entre los usuarios.

9.1. Gestión logística

La herramienta para gestionar la logística debe obtener datos de los nuevos pedidos que entran y facilitar la extracción de datos para la extracción de datos de facturación.

Se ha diseñado un Excel en el que las tres primeras columnas son observaciones del cliente (dirección de entrega, horario de entrega, variedad de fruta...), la siguiente columna es el código de identificación del cliente y la tercera columna es el nombre del cliente. Cuando en Refruiting vayan entrando nuevos productos o servicios se deberá plantear la posibilidad de adquirir un software más especializado.

Como en Refruiting de momento hay dos productos para cada día de la semana hay 3 columnas: P (caja pequeña), G (caja grande) y T (total de cajas). La columna T se utiliza para a través de una función calcular el número de envíos que se realizan en un día. De esta manera en las columnas de cada día se ponen el número de cajas que se entregan a cada cliente y automáticamente se suman para obtener el número total de cajas que se deben preparar, el número de cajas que se han enviado a un cliente para facturar a final de mes y otros datos para analizar como el número de envíos diarios, semanales y mensuales, el número de cajas que se envían y el número de Kg que se necesitan.

En la Fig. 9.1 y 9.2 se exponen ejemplos de esta herramienta de gestión.

Archivo
 Editar
 Ver
 Insertar
 Formato
 Datos
 Herramientas
 Complementos
 Ayuda
 Última modificación de fernando Oriol ayer a la(s) 18:23

P

A	B	C	D	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI
				SEMANA 3																	
				lunes 16			martes 17			miércoles 18			jueves 19			viernes 20			TOTAL SEMANA		
	OBSERVACIONES	COD.	EMPRESA	P	G	T	P	G	T	P	G	T	P	G	T	P	G	T	TP	TG	T
1		B003	Blueiv		1	1			0	1	1	2			0			0	1	2	3
2	9:30 como tarde Más plátanos	B014	Touché	2		2			0			0			0			0	2	0	2
2		B013	Glovo	1	2	3			0			0			0			0	1	2	3
3	1p en la 5ª; 1p en la 4ª; 1p en la 3ª	B005	Mas só			0	3	3	6			0	3		3			0	6	3	9
3		B006	Ferrer Ojeda			0		1	1			0			0			0	0	1	1
4		B010	Abogados Garcia			0		1	1			0			0			0	0	1	1
4	(Diagonal 640, 3ª)	B029	Trea Asset Management		1	1			0			0			0			0	0	1	1
5	(Agustina Saragosa 3) elvira	B029	Trea Asset Management		1	1			0			0			0			0	0	1	1
5	(Jueves, no antes de 8:30)	B028	Alfa Consulting		1	1			0			0	1		1			0	1	1	2
6	la 10ª (bar); 4 g en la 2ª repartidas	B004	Havas Media			0		9	9			0			0			0	0	9	9
6		B007	Michael page	2		2	4		4	2		2	4		4			0	12	0	12
7	Ronda Universitat 31	B032	Omatech		1	1			0			0			0			0	0	1	1
7		B008	Alexion			0	1		1			0			0			0	1	0	1
8		B009	Mangalis			0	1		1			0			0			0	1	0	1
8	pxso 3ero (+ plátano y mandarina)	B001	Exotica	1	1	2			0		1	1			0			0	1	2	3
9		B024	Nutrition & Santé Iberia		1	1		1	1		1	1	1	1	2			0	1	4	5
9	plátanos CANARIOS!!! Bananas NOI	B012	Spirit Brands	2		2			0			0			0			0	2	0	2
10	lucho plátano; plantas 4ª, 11, 12	B031	Le Creuset	3		3			0			0			0			0	3	0	3
11	No antes de las 8:30	B026	TravelZoo	1		1			0			0			0			0	1	0	1
12		B033	Activo Trade			0	2		2			0			0			0	2	0	2

Fig. 9.1. Captura de pantalla de la herramienta de gestión logística donde se ve la programación de los repartos de varios clientes. Fuente: Refruiting

	SEMANA 5																		
	lunes 26			martes 27			miércoles 28			jueves 29			viernes 30			TOTAL SEMANA			
EMPRESA	P	G	T	P	G	T	P	G	T	P	G	T	P	G	T	TP	TG	T	
TOTAL CAJAS	0	0	0	35	28	63	2	2	4	5	1	6	0	0	0	42	31	73	
TOTAL ENVÍOS	0	0		25		25	3		3	3		3	0			31		31	
																T KG	189	201,5	390,5

Fig. 9.2. Captura de pantalla de la herramienta de gestión logística donde se ve el número de cajas y envíos totales de una semana. Fuente: Refruiting

9.2. Cálculo de presupuestos en función de los costes

Para poder realizar presupuestos personalizados para cada herramienta se ha diseñado un documento Excel donde se calculan todos los costes y el PVP. Para ello se han utilizado los datos del capítulo 8 y el análisis de costes realizados a lo largo del proyecto..

Los gastos de la empresa se distribuyen en gastos de producción, gastos comerciales y gastos administrativos. Los gastos de producción se han calculado de forma unitaria (excepto el gasto del seguro de RC, de la gestión de proveedores y del alquiler del almacén).

A pesar de que en el análisis económico de Refruiting solo se ha supuesto que todos los repartos se realizarán en la zona A, con esta herramienta logística se puede calcular el coste del pedido para cualquier zona.

Para calcular el coste del envío semanal (o hasta 7 veces por semana) de un número determinado de cajas de fruta variada a cualquier parte de España se ha diseñado una herramienta Excel con 5 “inputs” y 14 “outputs”. Todos los valores y los costes unitarios se han obtenido a partir del análisis de producto y del diseño de la cadena de este proyecto.

Los “inputs” son:

- **Código postal:** se introduce el código postal donde se quiere enviar la fruta.
- **Número de entregas:** es el número de entregas que se realizan en una semana.
- **Cajas pequeñas:** número de cajas de 4,5 Kg de fruta variada que se entregan en una semana.
- **Cajas grandes:** número de cajas de 6,5 Kg de fruta variada que se entregan en una semana.
- **Tiempo de entrega:** es el tiempo de entrega estimado para el envío de fruta variada en las zonas de reparto propio (solo aplica a la zona A). Si se pone el valor 1 se entiende que se tarda 1 hora en realizar el reparto. Si se pone 0,5 se calcula que el envío es de 30 minutos. Este valor se estima en función de la localización y el número de cajas que se envían. Por ejemplo, el tiempo de descarga de un envío de 50 cajas de fruta es más largo que uno de 2 cajas de fruta.

Los “outputs” son:

- **Zona de reparto:** Indica la zona de reparto asignada en función del código postal. La zona A es Barcelona ciudad, la B es alrededor de Barcelona, la C es el resto de la provincia de Barcelona, la D son las provincias de Girona, Lleida y Tarragona y la E es el resto de España.
- **Kg totales de fruta**
- **Coste logística:** es el coste semanal de los repartos.
- **Coste de cajas de fruta pequeñas:** es el coste total semanal de las cajas de fruta variada de 4,5 Kg. El coste varía en función del packaging. Para la zona A el packaging es con caja de madera y mantel porque la distribución se hace con reparto propio. En cambio, en el resto de zonas el packaging es con caja de cartón.
- **Coste de cajas de fruta grandes:** es el coste total semanal de las cajas de fruta variada de 6,5 Kg. El coste varía en función del packaging. Para la zona A el

packaging es con caja de madera y mantel porque la distribución se hace con reparto propio. En cambio, en el resto de zonas el packaging es con caja de cartón.

- **Coste de gestión de proveedores, local y seguro de RC:** Este coste se ha calculado a partir de la suma del coste de estos tres gastos durante los meses de septiembre de 2016 y septiembre de 2017 dividido entre el número de Kg de fruta que se reparten en este periodo. Todo ello se multiplica por el número de Kg de fruta del pedido.
- **Coste de producción total**
- **Coste comercial total:** Es el coste comercial total del periodo del análisis económico entre el número de Kg totales del mismo periodo, multiplicado por los Kg de fruta del pedido.
- **Coste administrativo total:** Es el coste comercial total del periodo del análisis económico entre el número de Kg totales del mismo periodo, multiplicado por los Kg de fruta del pedido.
- **Coste total pedido (€)**
- **Coste total pedido (€/Kg)**
- **Margen:** Es el margen extraído del análisis económico. No es un “output”, sino que es un valor fijo. El PVP (€/Kg) irá variando mientras que el margen se mantiene.
- **PVP (€)**
- **PVP (€/Kg)**
- **Beneficio (€)**

En las Tablas 9.3, 9.4, 9.5, 9.6 y 9.7 se muestra como varían los valores de salida en función de los valores que se introducen en la herramienta de cálculo de costes logísticos y de producto. Se han puesto 5 ejemplos para que se pueda apreciar la variación de los costes y del precio de venta en función del número de entregas, número de cajas y localización del cliente.

CP	NUM ENTREGAS SEMANALES	CAJAS PEQUEÑAS SEMANALES	CAJAS GRANDES SEMANALES	TIEMPO DE ENTREGA
27001	1	6	3	0,5
	Zona de reparto	E		
	Kg totales de fruta	46,50		
Costes de producción	Coste Logística (€)	33,36		
	Coste cajas de fruta pequeñas (€)	34,38		
	Coste cajas de fruta grandes (€)	24,18		
	Coste gestión de proveedores, local y seguro de RC (€)	6,417		
	Coste de producción total	98,34		
Costes comerciales	€/Kg	0,36		
	Coste comercial total	16,74		
Costes administrativos	€/Kg	0,06		
	Coste de administración total	2,79		
	Coste total pedido (€)	117,87		
	Coste total pedido (€/Kg)	2,53		
	Margen	33,16%		
	PVP (€)	176,34		
	PVP (€/Kg)	3,79		
	Beneficio (€)	58,48		

Tabla 9.3. Herramienta de cálculo de presupuestos. Fuente: Elaboración Propia

CP	NUM ENTREGAS SEMANALES	CAJAS PEQUEÑAS SEMANALES	CAJAS GRANDES SEMANALES	TIEMPO DE ENTREGA
27001	5	6	3	0,5
	Zona de reparto	E		
	Kg totales de fruta	46,50		
Costes de producción	Coste Logística (€)	166,80		
	Coste cajas de fruta pequeñas (€)	34,38		
	Coste cajas de fruta grandes (€)	24,18		
	Coste gestión de proveedores, local y seguro de RC (€)	6,417		
	Coste de producción total	231,78		
Costes comerciales	€/Kg	0,36		
	Coste comercial total	16,74		
Costes administrativos	€/Kg	0,06		
	Coste de administración total	2,79		
	Coste total pedido (€)	251,31		
	Coste total pedido (€/Kg)	5,40		
	Margen	33,16%		
	PVP (€)	375,98		
	PVP (€/Kg)	8,09		
	Beneficio (€)	124,68		

Tabla 9.4. Herramienta de cálculo de presupuestos. Fuente: Elaboración Propia

CP	NUM ENTREGAS SEMANALES	CAJAS PEQUEÑAS SEMANALES	CAJAS GRANDES SEMANALES	TIEMPO DE ENTREGA
08034	1	25	0	0,5
	Zona de reparto	A		
	Kg totales de fruta	112,50		
Costes de producción	Coste Logística (€)	6,08		
	Coste cajas de fruta pequeñas (€)	138,00		
	Coste cajas de fruta grandes (€)	0,00		
	Coste gestión de proveedores, local y seguro de RC (€)	15,525		
	Coste de producción total	159,61		
Costes comerciales	€/Kg	0,36		
	Coste comercial total	40,50		
Costes administrativos	€/Kg	0,06		
	Coste de administración total	6,75		
	Coste total pedido (€)	206,86		
	Coste total pedido (€/Kg)	1,84		
	Margen	33,16%		
	PVP (€)	309,48		
	PVP (€/Kg)	2,75		
	Beneficio (€)	102.62		

Tabla 9.5. Herramienta de cálculo de presupuestos. Fuente: Elaboración Propia

CP	NUM ENTREGAS SEMANALES	CAJAS PEQUEÑAS SEMANALES	CAJAS GRANDES SEMANALES	TIEMPO DE ENTREGA
08034	1	2	0	0,5
	Zona de reparto	A		
	Kg totales de fruta	9,00		
Costes de producción	Coste Logística (€)	6,08		
	Coste cajas de fruta pequeñas (€)	11,04		
	Coste cajas de fruta grandes (€)	0,00		
	Coste gestión de proveedores, local y seguro de RC (€)	1,242		
	Coste de producción total	18,36		
Costes comerciales	€/Kg	0,36		
	Coste comercial total	3,24		
Costes administrativos	€/Kg	0,06		
	Coste de administración total	0,54		
	Coste total pedido (€)	22,14		
	Coste total pedido (€/Kg)	2,46		
	Margen	33,16%		
	PVP (€)	33,13		
	PVP (€/Kg)	3,68		
	Beneficio (€)	10,98		

Tabla 9.6. Herramienta de cálculo de presupuestos. Fuente: Elaboración Propia

CP	NUM ENTREGAS SEMANALES	CAJAS PEQUEÑAS SEMANALES	CAJAS GRANDES SEMANALES	TIEMPO DE ENTREGA
08002	1	2	2	0,5
	Zona de reparto	A		
	Kg totales de fruta	22,00		
Costes de producción	Coste Logística (€)	6,08		
	Coste cajas de fruta pequeñas (€)	11,04		
	Coste cajas de fruta grandes (€)	15,50		
	Coste gestión de proveedores, local y seguro de RC (€)	3,036		
	Coste de producción total	35,66		
Costes comerciales	€/Kg	0,36		
	Coste comercial total	7,92		
Costes administrativos	€/Kg	0,06		
	Coste de administración total	1,32		
	Coste total pedido (€)	44,90		
	Coste total pedido (€/Kg)	2,04		
	Margen	33,16%		
	PVP (€)	67,17		
	PVP (€/Kg)	3,05		
	Beneficio (€)	22,27		

Tabla 9.7. Herramienta de cálculo de presupuestos. Fuente: Elaboración Propia

9.3. Comunicación interna (compartir archivos, datos, información)

Google Drive [13] es una buena herramienta para compartir todo tipo de archivos, documentos y carpetas. Además está integrada con el mail. En Refruiting se podría trabajar con esta página web distribuyéndola en diferentes carpetas según las diferentes áreas.

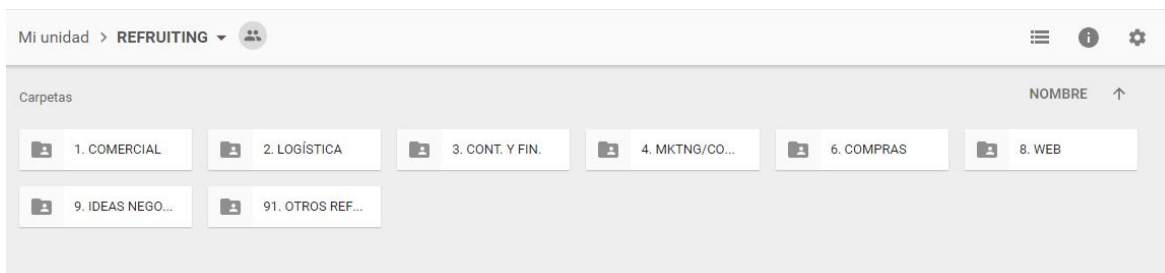


Fig. 9.1. Google Drive de Refruiting. Fuente: Refruiting

9.4. Gestión del control de calidad

Para el control de calidad se utilizará el Google Forms, que es la plataforma que se utiliza en la actualidad para gestionar los controles de calidad. La gran ventaja de esta plataforma es que se pueden extraer los datos fácilmente a Excel y es gratuita.

9.5. Gestión comercial

El Prosperworks [20] es una CRM comercial. Es una herramienta totalmente integrada con el mail. Es una gran ayuda para hacer seguimiento de clientes potenciales, ya que te da avisos y te recuerda tareas, te hace análisis de tu eficacia, etc.

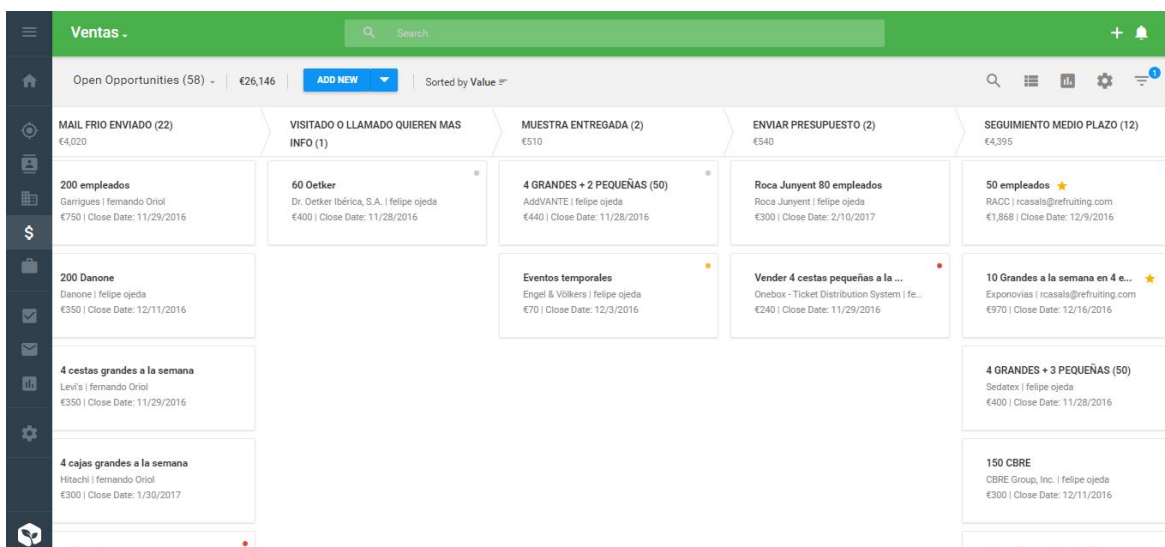


Fig. 9.2. Prosperworks de Refruiting. Fuente: Refruiting

10. Presupuesto

Para la realización del análisis y plan de crecimiento de Refruiting se ha dividido el tiempo en 5 bloques:

- Recogida de datos
- Puntos de mejora
- Previsión
- Definición
- Análisis económico

Finalmente, el total de horas empleadas en este proyecto es de 392 horas, tal como se muestra en la Tabla 10.1.

Presupuesto TFG

		horas	importe	precio
Recogida de datos	Análisis de Refruiting	60	43,20 €	2.592,00 €
	Análisis de la competencia	42	43,20 €	1.814,40 €
	Brainstorming de alternativas	5	43,20 €	216,00 €
Puntos de mejora	Definición de la problemática	23	43,20 €	993,60 €
	Análisis del negocio	10	43,20 €	432,00 €
			43,20 €	0,00 €
Previsión	Plan de crecimiento	45	43,20 €	1.944,00 €
	Previsión de demanda	30	43,20 €	1.296,00 €
Definición	Servicio	60	43,20 €	2.592,00 €
	Cadena de montaje y distribución	55	43,20 €	2.376,00 €
	Herramientas de gestión	10	43,20 €	432,00 €
Análisis económico	Balance de pérdidas y ganancias entre septiembre de 2016 y septiembre de 2017	40	43,20 €	1.728,00 €
	Organigrama de funciones de Refruiting	12	43,20 €	518,40 €
	TOTAL HORAS	392	43,20 €	16.934,40 €
		BASE IMPONIBLE		16.934,40 €
		IVA (21%)		3.556,22 €
		TOTAL FACTURA		20.490,62 €

Tabla 10.1. Presupuesto del proyecto. Fuente: Elaboración Propia

11. Conclusiones

Los objetivos de este proyecto han sido los de desarrollar un plan de crecimiento de Refruiting desde el punto de vista económico y logístico. Así como definir las herramientas o software básico para alcanzar estos objetivos.

A lo largo de todo el trabajo se han analizado todos los aspectos de Refruiting y se han valorado diversas alternativas.

Al principio se ha estudiado el servicio, la estructura, la historia, el organigrama, los clientes actuales y potenciales, los proveedores, posibles nuevos productos, la competencia, la cadena de suministro, etc. Una vez conocidos todos estos aspectos, se han detectado los puntos de mejora y se ha realizado un análisis DAFO y de las 5 fuerzas de Michael Porter.

A continuación se ha desarrollado un plan de crecimiento y una previsión de la demanda sobre la cual se ha basado todo el análisis de costes y la previsión económica entre septiembre de 2016 y septiembre de 2017. Es decir, se han definido las herramientas básicas y la manera de alcanzar el crecimiento esperado. Además se ha abierto la posibilidad de abrir una línea de negocio paralela a Refruiting para rentabilizar el negocio.

No se han entrado en grandes detalles sobre esta nueva línea. A grandes rasgos consistiría en un modelo de frutería que en su local interior hubiera una pequeña oficina y un almacén para el montaje y almacenaje de las cajas de fruta variada para oficina. De esta forma se puede obtener un ahorro logístico (al estar en medio de la ciudad), se pueden compartir gastos y se puede hacer marca Refruiting.

Por lo tanto, el modelo de negocio de Refruiting consiste en ofrecer un servicio de distribución de fruta variada para otras organizaciones a través de la compra de fruta en Mercabarna, el montaje de las cajas en un local en el centro de Barcelona y la distribución a través de repartidores propios con vehículos en “renting”. El precio de compra de la fruta debe siempre rondar los 1,11€/kg y el precio de venta se calcula a través de la herramienta para realizar presupuestos. Si se actúa tal como se ha planteado el proyecto en septiembre de 2017 Refruiting tendrá una cartera de 200 clientes con una facturación mensual de 40.736,61€ y un margen neto antes de impuestos del 33,16%.

Además, gracias al acuerdo con la agencia de distribución Meteor, en el caso de obtener un cliente fuera de la zona A (área metropolitana de Barcelona) se le podrá servir la fruta empaquetada en caja de cartón.

Por todo ello, creo que el trabajo ha dado un resultado satisfactorio.

12. Bibliografía

- [1] Página web de Refruiting [Consulta: octubre de 2016]. Disponible en: www.refruiting.com
- [2] Blog de Refruiting [Consulta: octubre de 2016]. Disponible en: www.frutaparalaoficina.com
- [3] Instagram de Refruiting [Consulta: octubre de 2016]. Disponible en: <https://www.instagram.com/refruiting/>
- [4] Facebook de Refruiting. [Consulta: octubre de 2016]. Disponible en: <https://www.facebook.com/refruiting/>
- [5] El Confidencial [en línea]. El mapa de la densidad empresarial ¿Cuántas sociedades hay en tu localidad? [Consulta: 30 de marzo de 2015]. Disponible en: http://www.elconfidencial.com/empresas/2015-03-30/mapa-comparador-densidad-empresarial-municipios_743923/
- [6] Cincodías [en línea]. Casi todas las empresas de España son Pymes [Consulta: 2 de septiembre de 2015]. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2015/09/02/pyme/1441206221_324356.html
- [7] Pere Masmitjá, carpintero y proveedor de cajas de madera en el distrito de Les Corts, Barcelona. Sitio web: <http://www.masmitja.net/>
- [8] Sedatex, empresa de estampación textil situada en Olesa de Montserrat. Sitio web: <http://www.sedatex.es:8080/home>
- [9] Fundación Ared, taller de confección de tejido situado en el Poblenou, Barcelona. Sitio web: <http://www.fundacioared.org/>
- [10] Mercabarna [en línea]. Informació estadística del mercat central de fruites i hortalisses de Mercabarna [Consulta: diciembre de 2015]. Disponible en: http://www.mercabarna.es/media/upload/pdf/lilibre_estadistic_fih_2015_1460554742.pdf
- [11] Comefruta. Sitio web: comefruta.es
- [12] Vivelafruta. Sitio web: vivelafruta.com
- [13] Offifruit. Sitio web: offifruit.com

- [14] Fruitful Office. Sitio web: fruitfuloffice.co.uk
- [15] La Tavella. Sitio web: latavella.cat
- [16] Idealista, web inmobiliaria. Sitio web: idealista.com
- [17] Fincas Forcadell, empresa inmobiliaria. Sitio web: fincasforcadell.com
- [18] Google Drive. Sitio web: www.googledrive.com
- [19] Google Forms. Sitio web: www.googleforms.com
- [20] Prosperworks Inc. Sitio web: www.prosperworks.com
- [21] Miguel Ángel Canela Campos, Eulàlia Grifol Ponsati. Gestión de la calidad. Data de publicación: 2005-12-01
- [22] Bernat López-Pinto Ruiz, Jesús Viscarri i Colomer, Marta Mas Machuca. Los pilares del marketing. Data de publicación: 2008-10-01